



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT PODNIKU V TEXTILNÍM PRŮMYSLU

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF THE COMPANY IN THE TEXTILE INDUSTRY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lucia Adamovičová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Lucia Adamovičová**
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit podniku v textilním průmyslu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k řízení obchodních a marketingových činností v souladu s trendy ve vybraném oboru)

Analýza současného stavu (analýza vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení plánu rozvoje nebo rozšíření obchodních činností společnosti včetně rizik a ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je navrhnout plán rozvoje obchodních aktivit zaměřených na velkoobchodní činnost, které povedou k zefektivnění prodeje a zvýšení tržeb.

Základní literární prameny:

GÁLA, L., J. POUR a P. TOMAN. Podniková informatika. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-2471-278-9.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. Business strategie - krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

MALYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-2471-911-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá rozvojom obchodných aktivít spoločnosti Ilmodo, s.r.o., ktoré povedú k zefektívneniu predaja a zvýšeniu tržieb. Práca zahŕňa teoretické poznatky v oblasti obchodu a strategickej analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Analytická časť opisuje súčasný stav vybranej spoločnosti, ktorej výsledkom je SWOT analýza. V návrhovej časti sú spracované jednotlivé odporúčania a návrhy týkajúce sa rozvoja predajných, marketingových a riadiacich aktivít.

Abstract

The diploma thesis deals with development of business activities of company Ilmodo, s.r.o., which lead to effectiveness and sale increase. Thesis contains theoretical knowledge about market and strategic analysis of internal and external environment. The analytical part describes current situation of the company which is summarized in SWOT analysis. The last part consists of recommendations relating to development of activities focused on sales, marketing and managing.

Kľúčové slová

Rozvoj obchodných aktivít, predaj, marketing, SWOT analýza, analýza vonkajšieho prostredia, analýza vnútorného prostredia, e-commerce

Key words

Development of business activities, sale, marketing, SWOT analysis, external analysis, internal analysis, e-commerce

Bibliografická citácia

ADAMOVIČOVÁ, Lucia. *Rozvoj obchodních aktivit podniku v textilním průmyslu* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135012>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Iveta Šimberová.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 11. mája 2021

.....

Podpis

Pod'akovanie

Rada by som pod'akovala vedúcej diplomovej práce doc. PhDr. Ivete Šimberovej, PhD. za cenné rady a pripomienky. V neposlednom rade chcem pod'akovať spoločnosti Ilmodo, s.r.o., a to konkrétne majiteľovi spoločnosti Romanovi Příplatovi za možnosť spolupráce a konateľovi spoločnosti Bc. Filipovi Příplatovi za konzultácie a poskytnuté informácie. Na záver by som rada pod'akovala mojej rodine, ktorá pri mne stála nie len počas písania diplomovej práce, ale taktiež počas celej doby môjho štúdia na vysokej škole.

Obsah

Úvod.....	11
1 Vymedzenie problému a ciele práce, metódy a postupy spracovania	12
1.1 Vymedzenie problému	12
1.2 Ciele práce.....	12
1.3 Metódy a postup spracovania.....	13
2 Teoretické východiská práce	15
2.1 Podnikanie.....	15
2.2 Obchod	15
2.2.1 Funkcie obchodu.....	16
2.2.2 Charakteristika obchodných vzťahov	16
2.2.3 Prostredníci obchodnej činnosti.....	17
2.3 Strategická analýza vonkajšieho prostredia	18
2.3.1 Analýza SLEPTE.....	18
2.3.2 Analýza trhu.....	20
2.3.3 Analýza konkurencie v odvetví	21
2.4 Strategická analýza vnútorného prostredia	23
2.4.1 Analýza 7S.....	23
2.4.2 Analýza zdrojov	25
2.5 SWOT analýza	26
2.5.1 Stratégie SWOT analýzy	28
2.6 Inovačné príležitosti a zmeny v procese	29
2.6.1 Lewinov model silového poľa	29
2.7 Trendy v odvetví	30
2.7.1 E-commerce	30

2.8	Zhrnutie teoretickej časti	33
3	Analýza súčasného stavu	34
3.1	Predstavenie firmy	34
3.2	Analýza vonkajšieho prostredia	35
3.2.1	SLEPTE analýza	35
3.2.2	Analýza trhu	40
3.2.3	Analýza konkurencie – Porterov model piatich konkurenčných síl	43
3.3	Analýza vnútorného prostredia	47
3.3.1	Analýza 7S	47
3.3.2	Analýza zdrojov	52
3.3.3	Analýza obchodných aktivít	56
3.4	SWOT analýza	59
3.4.1	Vyhodnotenie SWOT analýzy	66
3.5	Zhrnutie analytickej časti	67
4	Vlastné návrhy riešenia	68
4.1	Rozšírenie predajných aktivít	68
4.1.1	Oslovenie nových zákazníkov	68
4.2	Rozšírenie marketingových aktivít	70
4.2.1	Rebranding	71
4.2.2	Vytvorenie webových stránok	72
4.2.3	Online katalóg produktov	75
4.2.4	Vytvorenie veľkoobchodného e-shopu	76
4.3	Rozšírenie aktivít riadenia podniku	77
4.3.1	Odborné školenie personálu v oblasti módy	77
4.4	Ekonomické zhodnotenie návrhov	79

4.4.1	Podmienky realizácie návrhov a časový harmonogram	80
4.4.2	Kontrola plnenia návrhov	81
4.5	Zhrnutie návrhovej časti.....	81
5	Záver	83
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV		84
ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV		88
ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK.....		89
ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV		90

Úvod

V rýchlo rozvíjajúcom sa hospodárstve je pre podniky kľúčové, aby boli dostatočne flexibilné v prípade neočakávaných zmien, ktoré môžu nastať z vonkajšieho, či vnútorného prostredia. Konkurencieschopnosť firiem bola meraná predovšetkým cenami, kvalitou výrobku, či množstvom marketingových aktivít. Rok 2020, kedy vypukla pandémia a ekonomiky sa vo väčšine krajín sveta pozastavili, však so sebou priniesol zmeny, ktoré výrazne ovplyvnili nákupné chovanie spotrebiteľov. V tomto období sa nakupovanie cez internet stalo fenoménom, ktorému sa podniky s kamennými predajňami museli prispôbiť, aby sa ich tovar dostal k zákazníkovi aj napriek tomu, že ich prevádzka ostala z dôvodu protipandemických nariadení zatvorená. Táto skutočnosť priniesla elektronickým obchodom značnú konkurenčnú výhodu oproti kamenným, bez ohľadu na kvalitu výrobkov či ich ceny. Je teda potrebné, aby podniky v aktuálnej situácii neustále hľadali nové príležitosti rozvoja obchodných aktivít, aby opäť posilnili svoje konkurenčné postavenie na trhu.

Pre svoju diplomovú prácu som si vybrala tému Rozvoj obchodných aktivít firmy Ilmodo, s.r.o., ktorá veľkoobchodne dodáva dámske aj pánske odevy do maloobchodných predajní na českom a slovenskom trhu. Okrem veľkoobchodnej činnosti firma podniká tiež na B2C trhu, na ktorom maloobchodne predáva konečným spotrebiteľom obleky firmy Koutný Prostějov spol. s r.o., a iné značky pánskej konfekcie. Ilmodo, s.r.o. je malý rodinný podnik, ktorý mal do roku 2020 relatívne stabilnú pozíciu na trhu. Aby si však firma túto pozíciu udržala aj v nepriaznivom období kvôli okolnostiam z vonkajšieho prostredia, je nutné zamerať sa na rozvoj takých aktivít, ktoré povedú k zefektívneniu procesov a posilneniu predaja.

Tento podnik som si vybrala z dôvodu blízkeho vzťahu k firme a osobnej zainteresovanosti, nakoľko s podnikom spolupracujem pri vytváraní kolekcie dámskych odevov, predávaných na trhu B2B. Preto budú v tejto diplomovej práci predmetom návrhov rozvoja výhradne aktivity veľkoobchodné.

1 Vymedzenie problému a ciele práce, metódy a postupy spracovania

1.1 Vymedzenie problému

Diplomová práca sa zaoberá firmou Ilmodo, s.r.o., ktorej predmetom podnikania je textilný priemysel ako na maloobchodnej, tak na veľkoobchodnej úrovni na českom a slovenskom trhu. Rozšírenie obchodných aktivít sa bude týkať veľkoobchodnej činnosti, a to konkrétne zväčšenia objemu predaja na B2B trhu, ktoré povedie k zvýšeniu tržieb.

Spoločnosť Ilmodo, s.r.o. je vlastníkom partnerskej predajne Koutný v Uherskom Hradišti, v ktorej predáva tovar konečným spotrebiteľom, a zároveň veľkoobchodným dodávateľom dámskych a pánskych svetrov šitých v Rumunsku. V marci 2020 sa v spoločnosti udiali štrukturálne zmeny, ktoré spôsobili odchod jedného z dvoch majiteľov spoločnosti. Všetky podnikateľské činnosti tak vykonáva jedna osoba, a preto je potrebné nájsť čo najefektívnejší spôsob, ako kvalitne pokračovať v oboch – maloobchodných i veľkoobchodných aktivitách. Vzhľadom na to, že kolekcie svetrov sú vyrábané dvakrát ročne (jar a jeseň), je táto činnosť nárazová, v dôsledku čoho môže v danom období dôjsť k zanedbávaniu jednej z aktivít.

Veľkú úlohu taktiež zohráva aktuálna pandemická situácia, kedy sa väčšina obchodných kontaktov transformuje z osobných na elektronické. Je preto potrebné nájsť riešenie, ako sa prispôbiť trendu elektronizácie obchodu.

1.2 Ciele práce

Hlavným cieľom tejto práce je plán rozvoja obchodných aktivít, zameraný na veľkoobchodnú činnosť – dodávania dámskych odevov – ktoré povedú k zefektívneniu predaja a zvýšeniu tržieb.

Čiastkovými cieľmi tejto práce sú:

- Vykonanie analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia, pričom vonkajšie prostredie bude analyzované z hľadiska makro prostredia a odborového prostredia. Zistené poznatky z čiastkových analýz budú využité pri

zostavovaní SWOT analýzy, a teda silných a slabých stránok podniku, a jeho príležitostí a hrozieb.

- Spracovanie analýzy obchodných činností a zdrojov podniku a zhodnotenie aktuálnej situácie v oblasti veľkoobchodného predaja.
- Vyhodnotenie SWOT analýzy, ktorej výsledky budú rozhodujúce pri navrhovaní rozvoja obchodných aktivít.
- Navrhnutie plánu rozvoja obchodných aktivít v oblasti predajov, marketingu a riadenia a ich ekonomické zhodnotenie.

1.3 Metódy a postup spracovania

Diplomová práca sa bude skladať z troch hlavných častí. Prvá časť bude venovaná teoretickým poznatkom, ktoré budú získané pomocou preštudovania aktuálnej literatúry, odborných článkov a internetových zdrojov. Teoretická časť sa bude zaoberať najmä témami managementu a marketingu podniku, no tiež vzhľadom na trend digitalizácie budú dôkladnejšie preštudované zdroje týkajúce sa elektronického obchodovania.

Druhá časť práce sa bude zaoberať analýzou vonkajšieho a vnútorného prostredia. Pre rozbor makro okolia firmy bude použitá metóda SLEPTE. Túto analýzu môžeme definovať ako rozbor sociálnych, legislatívnych, ekonomických, politických, technologických a ekologických trendov, ktoré majú vplyv na podnik z vonkajšieho prostredia. Nasledovať bude analýza trhu, v ktorej bude zanalyzovaný potenciál trhu a trendov. Mikro okolie vonkajšieho prostredia firmy bude zanalyzované pomocou Porterovho modelu piatich síl, na základe ktorého bude vyhodnotené konkurenčné prostredie, v ktorom sa podnik Ilmodo, s.r.o. nachádza.

V rámci analýzy vnútorného prostredia podniku bude využitá analýza faktorov 7S, ktorá bude slúžiť k nájdeniu a zhodnoteniu kľúčových faktorov s potenciálom úspechu vo vnútri firmy. Nasledovať bude analýza zdrojov, ktorej výstupom bude zhodnotenie súčasného stavu hmotných, personálnych a finančných zdrojov podniku.

Na základe týchto čiastkových analýz budú zistené potrebné informácie pre zostavenie analýzy SWOT, na základe ktorej budú interpretované silné, slabé stránky podniku a príležitosti a hrozby, ktoré majú na firmu najväčší vplyv.

V tretej časti práce budú poznatky z jednotlivých analýz a komunikácie s vedením firmy využité pre návrh vlastných riešení rozvoja obchodných aktivít v oblasti predaja, marketingu a riadenia.

Zmeny, ktoré majú viesť k rozvoju obchodných aktivít, budú v závere návrhovej časti ekonomicky zhodnotené a bude stanovený presný časový harmonogram návrhov tak, aby firma na začiatku roku 2023 dokázala skontrolovať účinnosť navrhnutých a implementovaných zmien.

2 Teoretické východiská práce

V tejto časti práce bude podrobne spracovaná literárna rešerš, na základe ktorej budú získané poznatky použité pre spracovanie praktickej časti.

2.1 Podnikanie

Podnikanie je v živnostenskom zákone (§2) definované ako „ ... *sústavná činnosť vykonávaná samostatne, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť za účelom dosahovania zisku a za podmienok stanovených týmto zákonom.*“

Sústavnosťou sa v spomínanej definícii rozumie, že činnosť musí byť vykonávaná opakovane a pravidelne, nie však príležitostne. Samostatnosť určuje, že ak je podnikateľom fyzická osoba, jedná osobne; právnická osoba jedná prostredníctvom štatutárneho orgánu. Podnikateľ musí jednať na vlastné meno, čo znamená, že právne úkony sú vykonávané u fyzickej osoby pod svojim menom a u právnickej osoby pod názvom obchodnej spoločnosti. Podnikateľská činnosť musí byť vykonávaná s úmyslom generovať zisk, aj napriek tomu, že nemusí byť dosiahnutý a fyzická či právnická osoba musí niesť celkové riziko za výsledky svojej činnosti. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

2.2 Obchod

Obchod môžeme definovať ako špecifický odbor ľudskej činnosti, ktorý predstavuje medzičlánok medzi podnikmi samotnými, a tiež medzi výrobcou a spotrebiteľom, pričom dochádza k predaju tovarov a služieb. (Zamazalová, 2009)

Obchod môžeme chápať v dvoch základných rovinách, a to (Zamazalová, 2009):

Obchod ako činnosť (širšie poňatie) – predstavuje najširšie poňatie, ktoré chápeme ako činnosť nákupu a predaja, ale tiež výrobu tovaru či služieb. Nejde teda len o aktivitu obchodníkov, ale o všetky procesy, ktoré sú potrebné uskutočniť pre podnikanie.

Obchod ako inštitúcia (užšie poňatie) – tento prístup považuje za obchodníkov subjekty, u ktorých je obchod prevažujúcou činnosťou. Ide teda o inštitúcie, ktoré nakupujú fyzický tovar za účelom predat' ho ďalej bez výraznejších úprav. Z tohto pohľadu rozlišujeme ďalej dve hlavné oblasti obchodovania s fyzickým tovarom, a to

obchod so spotrebným tovarom (B2C trh) a obchod s tovarom pre ďalšie podnikanie (B2B trh). (Mulačová, Mulač, 2013)

2.2.1 Funkcie obchodu

Obchod ako sprostredkovateľ plní sedem hlavných funkcií (Hes, 2001):

- **transformačná** – je založená na premene dodávateľského sortimentu na sortiment odberateľský, ktorý má uspokojiť potreby zákazníkov,
- **spostredkovateľská** – spočíva v prekonaní rozdielov medzi miestom výroby a miestom predaja tovaru,
- **časová** – podstatou je prekonanie rozdielov medzi časom výroby a časom nákupu tovaru, kvôli čomu je potrebné držať určité množstvo zásob,
- **zásobovacia** – úlohou je zaistiť dostatočné množstvo predávaného tovaru v čo najlepšej kvalite,
- **iniciatívna** – spočíva v ovplyvňovaní výrobného procesu,
- **platobná** – zabezpečuje, aby úhrady dodávateľom boli vykonané včas,
- **zaist'ovacia** – označovaná aj ako logistická, má za úlohu zaistiť racionálnych zásobovacích ciest za účelom znížiť predajné ceny vo vzťahu k logistike.

2.2.2 Charakteristika obchodných vzťahov

Obchod so spotrebným tovarom na trhu B2C sa zaoberá takými produktmi, ktoré sú určené pre konečného individuálneho zákazníka. Do tejto kategórie môžeme zaradiť obchod s potravinami, oblečením, potrebami pre domácnosť, či športové a turistické doplnky a iné. Tiež sem patria nákupy menších výrobcov a remeselníkov a vybrané nákupy neziskových organizácií. (Mulačová, Mulač 2013)

Na trhu B2B sa jedná o obchodovanie medzi dvomi spoločnosťami, ktoré nakupujú výrobky alebo služby za účelom ďalšieho predaja či prenájmu. Na jednej strane stojí spoločnosť, ktorá vykonáva funkciu dodávateľa a na strane druhej stojí spoločnosť ako odberateľ. Takéto obchodovanie má v porovnaní s trhom B2C nasledujúce rysy (Kotler, Keller, 2013):

- **Menší počet väčších odberateľov** – na B2B trhu existuje oveľa menšie množstvo zákazníkov, ako na spotrebnom trhu.
- **Úzky vzťah dodávateľa a odberateľa** – vzhľadom na to, že B2B trh disponuje malým zákazníckym základom, dôležitosť a sila zákazníkov je o to väčšia a od dodávateľa sa očakáva vysoká odhodlanosť splnenia potrieb zákazníkov.
- **Profesionálny prístup k nákupu** – nákup tovaru vykonávajú kvalifikovaní obchodníci, ktorí sa musia riadiť obmedzeniami a požiadavkami z vnútorného prostredia spoločnosti.
- **Niekoľko kúpnych vplyvov** – v prípade nákupu dôležitých položiek sa nákupná komisia skladá z technických expertov a členov najvyššieho manažmentu.
- **Viacnásobné predajné návštevy** – keďže sa na B2B predaji podieľa väčšie množstvo osôb, žiada si niekoľko predajných návštev za účelom získania väčšiny zákaziek. Predajný proces tak môže trvať aj niekoľko rokov.
- **Odvođený dopyt** – aj napriek tomu, že predaj sa neuskutočňuje konečnému spotrebiteľovi, je nutné ich chovanie pozorovať. Dopyt B2B trhu je totiž odvođený od dopytu na spotrebnom trhu.
- **Nepružný dopyt** – väčšia časť dopytu po tovare a službách na B2B trhu je nepružný. Jedná sa teda o dopyt, ktorý nereaguje na zmenu ceny.
- **Geografická koncentrácia kupcov** – prispieva k zníženiu predajných nákladov, pričom je nutné sledovať oblastné zmeny v istých odvetviach.
- **Priame nákupy** – na B2B trhu býva zvykom nákup technicky alebo finančne komplikovaných produktov priamo od výrobcov než cez sprostredkovateľov.

2.2.3 Prostredníci obchodnej činnosti

Rozpoznávame dve základné obchodné kategórie – **prostredníkov** a **sprostredkovateľov**. V tejto podkapitole budú stručne predstavené jednotlivé kategórie prostredníkov, ktorí v obchodnom procese figurujú.

Maloobchod – je založený na nákupe tovaru od veľkoobchodných predajcov za účelom predať ho konečnému spotrebiteľovi bez akéhokoľvek ďalšieho spracovania. (Mulačová, Mulač 2013) Môžeme ho teda považovať za formu distribučnej sústavy, v rámci ktorej je tovar predávaný zákazníkom s cieľom uspokojenia ich potrieb. Maloobchod môže byť

vykonávaný v sieti predajní alebo mimo predajnú sieť, napríklad pomocou automatov, priamym marketingom, či internetovým obchodom. (Zamazalová, 2009)

Veľkoobchod – zaoberá sa nakupovaním tovaru vo veľkom objeme priamo od výrobcu, ktoré sú následne predané ďalším podnikateľským subjektom. (Cimler, Zdražilová a kol., 2007) Pokiaľ sa jedná o spotrebný tovar, veľkoobchod je vnímaný ako logistický medzičlánok medzi výrobcou a maloobchodníkom. Veľkoobchod má k dispozícii priestory ku skladovaniu tovaru a k jeho doprave odberateľom. Ak sa jedná o veľkoobchod s nespotrebným tovarom, ide o tovar určený pre výrobnú spotrebu alebo iné vstupy potrebné pre činnosť iných podnikateľských subjektov. (Mulačová, Mulač 2013)

Zahraničný obchod – predstavuje vývoz tovaru do zahraničia a dovoz tovaru zo zahraničia. Okrem typických prekážok pre obchod ako je časové a priestorové zosúladenie v zahraničnom obchode figurujú ďalšie prekážky. Ide napríklad o legislatívne, spoločenské, kultúrne, či jazykové odlišnosti. Z hľadiska objemu obchodovania však môžeme tento typ obchodu prirovnať práve veľkoobchodu. (Mulačová, Mulač, 2013)

2.3 Strategická analýza vonkajšieho prostredia

Každý podnik sa nachádza v istom makro okolí, ktoré naňho vplyva pozitívne aj negatívne. Keďže prichádzajú z vonkajšieho prostredia, tieto faktory väčšinou podnik nemôže nijako ovplyvniť. Aby však firma vedela reagovať dostatočne včas na príležitosti, či hrozby, ktoré ju obklopujú, je potrebné vykonať analýzu vonkajšieho prostredia.

2.3.1 Analýza SLEPTE

Tento model slúži k podrobnej analýze a vyhodnoteniu procesov dynamického, konkurenčne schopného okolia firmy. Berie do úvahy všetky kľúčové faktory, ktoré priamo, či nepriamo ovplyvňujú obchodné výsledky. Vytvorené stratégie môžu na základe týchto informácií priniesť lepšiu pozíciu na trhu. (Johnson a kol. 2013)

Analýza SLEPTE môže byť tiež definovaná ako rozbor vzájomne súvisiacich spoločenských, legislatívnych, ekonomických, politických, technických a ekologických trendov, ktoré majú vplyv na podnik. (Mallya, 2007)

Spoločenské faktory

Medzi spoločenské faktory ovplyvňujúce firmu navonok môžeme zaradiť napríklad tradície, kultúru, náboženskú vieru či hodnoty. Tiež sem patria etické hodnoty a postoje k obchodovaniu v určitom odvetví. Obchodovanie s drogami, prostitúcia, či pohrebné služby môžu byť v každom sociálnom prostredí inak vnímané. Podnikateľské prostredie je teda úzko spojené s kultúrou a tradíciami danej krajiny, a preto je veľmi dôležité prispôbiť im svoju činnosť. (Perera, 2017)

Legislatívne faktory

Za legislatívne okolie firmy môžeme považovať súbor práv, regulácií, princípov a pravidiel, ktoré sa týkajú oblasti daného podnikania. Legislatívny rámec vymedzuje nie len priestor pre podnikanie, ale tiež upravuje samotné podnikanie. Môže ísť napríklad o občiansky zákonník, antimonopolné zákony, ochrana osobného vlastníctva, či regulácie týkajúce sa životného prostredia. (Mallya, 2007)

Ekonomické faktory

Každá firma je vo svojej činnosti do istej miery ovplyvnená vývojom makroekonomických trendov. Tie totiž vplyvajú na úspešnosť podniku na trhu a určujú príležitosti a hrozby, pred ktoré sú podniky postavené. Medzi tieto faktory zaraďujeme napríklad aká vysoká je daňová záťaž, aké existujú prekážky pri exporte a importe, či existuje silná centrálna banka a aká je dostupnosť úverov. Tiež sem patrí trend nezamestnanosti, výška úrokovej miery a miera inflácie. (Mallya, 2007)

Politické faktory

Politické faktory určujú, aká je v danom prostredí politická stabilita či nestabilita, aké sú dôsledky politickej činnosti v krajine, zmeny vo vláde, akým spôsobom vláda zasahuje do podnikania, či využíva nástroje monetárnej, fiškálnej politiky, a pod. Politické prostredie je celkovo pre firmu veľmi významné, nakoľko definuje mieru rizika podnikania v krajine. (Perera, 2017)

Technické a technologické prostredie

Technológia sa v posledných desaťročiach stala výraznou súčasťou každého podniku, a preto je potrebné sledovať príležitosti a hrozby v tomto prostredí. Medzi faktory ovplyvňujúce firmu môžeme zaradiť technické zdokonalenie, technickú infraštruktúru, či

mieru technickej konkurencie. Patria sem všetky nástroje, ktoré umožňujú na základe technológií zvýšiť produktivitu či už vonkajších alebo vnútorných procesov firmy. (Perera, 2017)

Ekologické prostredie

Významnosť ekologického prostredia silnie kvôli narastajúcim tlakom globálneho otepľovania a negatívnymi dopadmi na environment. Podniky by mali rátať s tým, že ich činnosť môže byť obmedzená za účelom ochrany planéty. Medzi takéto obmedzenia môže patriť napríklad zníženie emisii, zavedenie uhlíkového cla, využívanie obnoviteľných zdrojov. Ekologické faktory sú dôležité hlavne pre priemyselné odvetvia, ktoré sú často označované za najväčších znečisťovateľov. (Perera, 2017)

2.3.2 Analýza trhu

Pre každú firmu je veľmi dôležité presne vymedziť trh, na ktorom bude podnikat'. V tomto prípade sa pod pojmom trh rozumie celková hodnota alebo objem tovarov a služieb, ktoré slúžia k uspokojeniu rovnakej potreby zákazníka. Správne vymedzenie trhu nesmie byť príliš úzke ani príliš široké. V prípade, že si firma trh vymedzí úzko, neberie do úvahy potenciálnych konkurentov či možné požiadavky zákazníkov a pri zmene na trhu dochádza ku skrachovaniu. Naopak, pri širokej definícii trhu zväčša zákazníci smerujú svoje nákupy k niekomu inému, kto lepšie uspokojí ich potreby. (Blažková, 2007)

Aby došlo ku správne vymedzeniu trhu, je potrebné v prvom rade premyslieť, akú potrebu zákazníka chce podnik výrobkom uspokojiť. Po definícii potreby musí byť nájdený produkt, ktorý túto potrebu uspokojí. Pre analýzu trhu je nutné brať do úvahy faktory ako veľkosť trhu, vymedzenie trhu, miera rastu trhu, atraktivita či ziskovosť trhu, vývoj a predikcia dopytu, predikcia potrieb a tržné trendy.

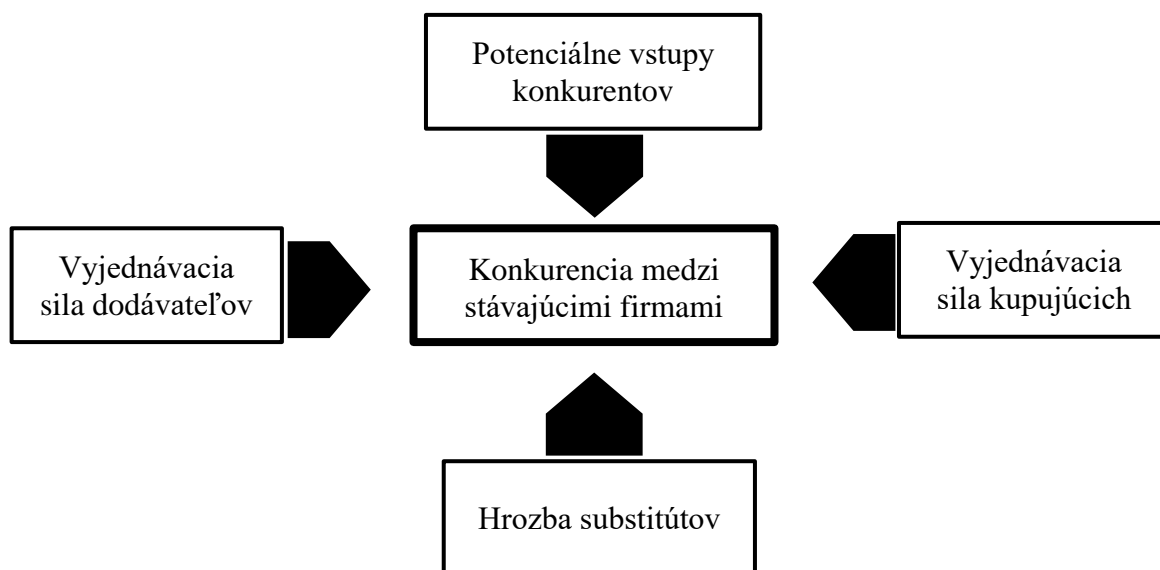
Pri analýze trhov nesmie firma brať do úvahy len súčasné trhy. Existuje totiž niekoľko typov trhov, ktoré určujú jeho dospelosť(Blažková, 2007):

- **Súčasný trh** – zákaznícke potreby sú uspokojované aktuálnymi dodávateľmi. Súťaž na tomto trhu je intenzívna a vstup na trh môže byť pre novú firmu obtiažny.

- **Skryté trhy** – ide o trhy, na ktorých existujú potenciálni zákazníci, no žiadna firma daný produkt či službu neponúka. Neexistuje tak žiadna priama konkurencia a bariéry na vstup na tento trh sú nízke.
- **Vznikajúce trhy** – sú to zatiaľ neexistujúce trhy, ktorých vznik možno na základe aktuálnych podmienok a trendov predpokladať. V niektorých prípadoch môže trvať dlhú dobu, kým trhy vzniknú, no na druhej strane tieto trhy pre firmy predstavujú veľké príležitosti.

2.3.3 Analýza konkurencie v odvetví

Každý podnik sa nachádza v istom konkurenčnom prostredí, ktoré pozostáva z nástrah vyplývajúcich z činnosti, ktorú firma vykonáva. Pre lepšie pochopenie a zanalyzovanie tohto prostredia slúži Porterov model piatich konkurenčných síl, ktorý predpokladá potenciálne vstupy konkurentov do odvetvia, konkurenciu medzi stávajúcimi spoločnosťami, hrozbu substitútov, vyjednávaciu silu kupujúcich a vyjednávaciu silu dodávateľov.



Obrázok 1: Porterov model piatich konkurenčných síl (Porter, 1980)

- **Potenciálne vstupy konkurentov do odvetvia**

Ide o skupinu firiem, ktorá predstavuje hrozbu vstupu nových konkurentov. Môžu sem patriť firmy, ktoré sa síce na trhu v danom odvetví nenachádzajú, ale disponujú prostriedkami, vďaka ktorým by doň mohli kedykoľvek vstúpiť. Riziko vstupu nových konkurentov závisí od veľkosti bariér pre vstup do odvetvia. Čím väčšie náklady musia potenciálni konkurenti nieť, tým sú bariéry vyššie a tým je sila potenciálnych konkurentov nižšia. Medzi najčastejšie bariéry vstupu na trh patria úspory z rozsahu, diferenciácia výroby, nedostatok distribučných kanálov, či vládne regulácie. (Hill, Jones, 2014)

- **Konkurencia medzi stávajúcimi spoločnosťami**

Táto konkurencia označuje intenzitu konkurencie medzi existujúcimi firmami na trhu. Čím je konkurencia väčšia, tým nižšie má podnik príjmy a náklady na konkurencieschopnosť sú vyššie. Táto súťaž medzi podnikmi je založená na využívaní špecifických predností, ktoré poskytujú vyššiu hodnotu zákazníkom. Taktizovanie spočíva najmä v cenovej ponuke, reklamnej kampani, uvádzaní nových výrobkov na trh, či zárukách. (Karlöf, Lövingsson, 2006)

- **Hrozba substitútov**

Za substitúty považujeme také produkty, ktoré majú rovnaké vlastnosti výrobku vyrábaného v odvetví a uspokojuje rovnaké potreby zákazníka. Záleží preto na cene a kvalite substitútu, na základe čoho sa spotrebitelia rozhodujú, ktorý z výrobkov uprednostnia. Firmy môžu na trhu predchádzať tejto hrozbe tým, že nebudú zvyšovať ceny, zatiaľ čo vynaložia všetku energiu pre zdokonalenie svojich produktov či služieb. (Mallya, 2007)

- **Vyjednávací sila kupujúcich**

Vyjednávací sila kupujúcich závisí od niekoľkých faktorov. Jedným z nich je množstvo kupujúcich, ktorí na trhu existujú. V prípade B2C trhu, kde sa nachádza niekoľko individuálnych zákazníkov, ktorí reprezentujú len veľmi malú časť z celkových predajov, ide o nízku úroveň vyjednávací sily. Iná situácia je na trhu, kde je počet zákazníkov v odvetví obmedzený a každý z nich zohráva dôležitú časť obratu. Takýto prípad je

typický pre B2B trh, kde vyjednávací sila kupujúcich býva značne väčšia ako na B2C. (Faarup, 2010)

- **Vyjednávací sila dodávateľov**

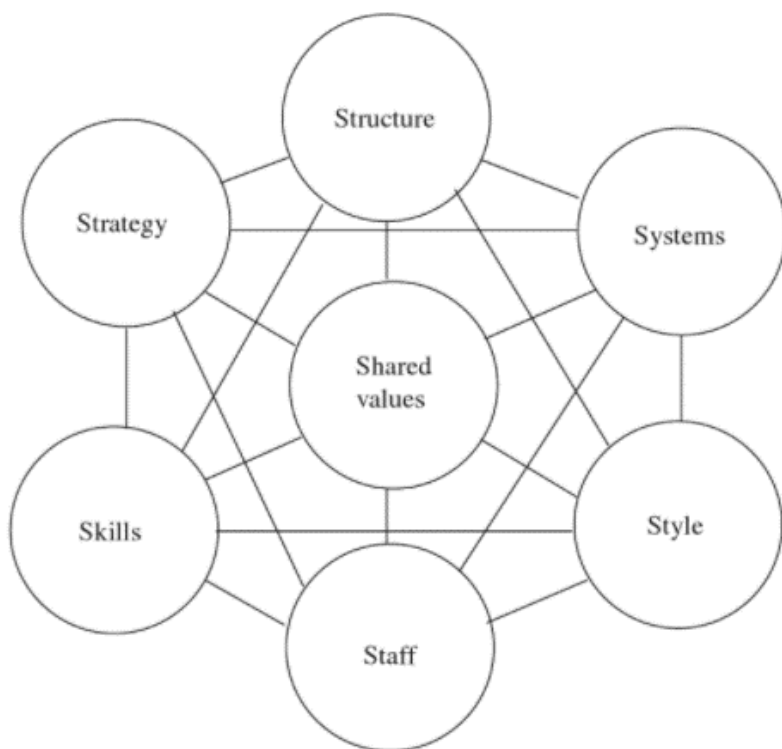
Veľmi dôležitou súčasťou celého podnikateľského procesu firmy sú okrem odberateľov aj dodávatelia. Vyjednávací sila dodávateľov, ktorá zvyšuje cenu a znižuje zisk nakupujúceho závisí od rôznych faktorov – vzdialenosť dodávateľa od voľnej konkurencie, nakupujúci podnik nie je dôležitým zákazníkom, vstup je z nejakého hľadiska pre kupujúceho veľmi dôležitý. (Mallya, 2007)

2.4 Strategická analýza vnútorného prostredia

Faktory, ktoré priamo ovplyvňujú podnik skúma analýza vnútorného prostredia. Vnútorné faktory sa od vonkajších líšia tým, že firma je do istej miery schopná tieto podmienky zmeniť. Veľká väčšina tejto analýzy sa zaoberá prostredím, ktoré je závislé na spôsobe riadenia zo strany manažmentu firmy. Strategická analýza vnútorného prostredia slúži primárne k odhaleniu silných a slabých stránok firmy, ktoré sú dôležité k zostaveniu vhodnej stratégie. (Gúčík, 2010)

2.4.1 Analýza 7S

Cieľom strategickej analýzy je aj nájdenie rozhodujúcich, takzvaných kľúčových faktorov úspechu, ktoré vedú k úspechu firmy pri realizácii danej stratégie. Tieto kľúčové faktory môžu byť definované pomocou analýzy 7S, ktorej autorom je McKinsey. Tento model pozerá na každú organizačnú jednotku ako na množinu siedmich základných faktorov, ktoré sa vzájomne podmieňujú, ovplyvňujú a určujú, ako bude vybraná podniková stratégia naplnená. Na obrázku č. 2 môžeme vidieť schematické znázornenie siedmich faktorov, ktoré sú v modeli analyzované. (Hanzelková a kol., 2013)



Obrázok 2: Analýza 7S (Hanzelková a kol. 2013)

Mallya (2007) delí týchto sedem faktorov na tvrdé 3S a mäkké 4S. Skupina tvrdých 3S, medzi ktoré patrí stratégia, štruktúra a systémy riadenia, sú jednoduchšie definovateľné, nakoľko sa informácie o nich nachádzajú väčšinou vo firemných dokumentoch.

- Strategy (stratégia) – určuje, akým spôsobom firma dosahuje svoje ciele a ako reaguje na hrozby či príležitosti vo svojom odbore.
- Structure (štruktúra) – štruktúrou sa v tomto modeli rozumie obsahová a funkčná náplň organizačného usporiadania akou je nadriadenosť, podriadenosť, spolupráca medzi podnikateľskými jednotkami, kontrolné mechanizmy a zdieľanie informácií.
- Systems (systémy riadenia) – ide o formálne a neformálne procedúry, ktoré slúžia k riadeniu všedných aktivít podniku. Patria sem napríklad manažerské informačné systémy, komunikačné systémy, kontrolné systémy.

Mäkké 4S, medzi ktoré patrí štýl spoločnosti, spolupracovníci, schopnosti a zdieľané hodnoty sú menej hmatateľné, nakoľko majú kultúrnu povahu a sú v dokumentoch podniku len veľmi ťažko dohľadateľné.

- **Style** (štýl manažérskej práce) – vyjadruje, ako manažment firmy pristupuje k riadeniu a riešeniu problémov. V tomto bode je potrebné dať pozornosť rozdielu medzi formálnym a neformálnym prístupom, a teda medzi tým, čo je stanovené v organizačných smerniciach podniku a tým, čo manažment v skutočnosti robí.
- **Staff** (spolupracovníci) – patria sem ľudia, riadiaci aj radoví zamestnanci, vzťahy medzi nimi, funkcie, motivácie, či ich chovanie voči firme. Opäť je potrebné rozlíšiť kvantifikovateľné aspekty – formálne systémy motivácie a odmien a nekvanifikovateľné aspekty – morálne hľadisko, postoj voči firme.
- **Skills** (schopnosti) – určuje súhrn všetkých profesionálnych znalostí a kompetencií ako celku, ktoré existujú vo vnútri organizácie. Ide o aktivity, ktoré vie podnik robiť najlepšie, pričom sa nejdená len o súčet kvalifikácie jednotlivých pracovníkov. V tomto prípade je potrebné vziať do úvahy aj efekty vyplývajúce z organizácie práce či jej riadenia.
- **Shared values** (zdieľané hodnoty) – predstavujú základné hodnoty, idey a princípy, ktoré sú rešpektované pracovníkmi a ostatnými zainteresovanými skupinami. Tieto hodnoty priamo súvisia s víziou organizácie, pričom cieľom je, aby všetky osoby vo vnútri organizácie vedeli, čo chce podnik dosiahnuť a prečo. Pokiaľ vedenie organizácie chce zmeniť chovanie zamestnancov v dlhodobom horizonte, je potrebné aby tieto hodnoty akceptovali a stotožnili sa rovnako, ako vyžadujú od svojich zamestnancov.

2.4.2 Analýza zdrojov

Medzi analýzy vnútorného prostredia je bez pochyby potrebné zaradiť aj analýzu zdrojov pre lepšie pochopenie, kde má podnik potenciál využiť dostupné zdroje.

Základné zdroje môžeme podľa Sedláčkovej a Buchty (2006) rozdeliť nasledovne:

- **Hmotné zdroje** – sem patria fyzické zdroje, a teda použiteľnosť a stav budov, stavieb, či strojov.
- **Nehmotné zdroje** – ide o zdroje, ktoré nie sú hmatateľné, zväčša ide o hodnoty, ako napríklad povest' firmy, značka, či celkový brand spoločnosti.

- **Ľudské zdroje** – jedná sa o analýzu personálnych zdrojov, ktorá skúma ako množstvo tak kvalitu ľudského kapitálu, a tiež popisuje organizačnú štruktúru firmy.
- **Finančné zdroje** – patria sem zdroje príjmov a spôsob využitia peňazí, investície, vyplácanie záväzkov či kontrolu pohľadávok.

Pre zhodnotenie finančného zdravia podniku sa používajú pomerové ukazovatele, ktoré sú definované ako podiel dvoch absolútnych ukazovateľov dostupných zo základných účtovných výkazov. (Sedláček, 2011)

2.5 SWOT analýza

Jednou z najdôležitejších analýz pri tvorbe stratégie firmy je SWOT analýza. Pracuje s príležitosťami (opportunities) a hrozbami (threats), zistenými z analýzy vonkajšieho prostredia a silnými (strengths) a slabými (weaknesses) stránkami vyplývajúcich z analýzy vnútorného prostredia.

Sarsby (2016) uvádza, že SWOT analýza má niekoľko výhod aj nevýhod. Medzi výhody zaraďuje:

- Je jednoduchá na pochopenie, prehľadný diagram.
- Aplikovateľná na viacerých leveloch organizácie – od individuálneho cez tímového až po organizačnú jednotku či celý podnik.
- Je veľmi vizuálna, následkom čoho je ľahká komunikácia s ostatnými vlastníkmi spoločnosti.
- Môže byť použitá pri jednoduchých projektoch, ale tiež pri väčších a zložitých stratégiách.

Na druhú stranu medzi nevýhody SWOT analýzy podľa Sarsbyho (2016) môžeme zaradiť:

- Kvalita dát je značne obmedzená, dáta sú generalizované, získané z domnienok.
- Dáta sú založené na presvedčeníach, type osobnosti a subjektívnych preferenciách.
- Pri analýze nie sú separované elementy ako zbieranie dát, ich vyhodnotenie a výsledné rozhodnutie.

- Veľmi jednoducho sú prehliadnuteľné podstatné princípy, čo vedie k zaradeniu jednotlivých faktorov do nesprávnej časti analýzy.

Príležitosti a hrozby

Ako už bolo spomenuté, príležitosti a hrozby vyplývajú z analýzy vonkajšieho prostredia. *Príležitosti* sú definované ako externé faktory, nad ktorými síce podnik nemá kontrolu, ale môžu byť preňho veľmi užitočné. Zdrojom príležitostí môžu byť napríklad nové sociálne trendy, technologické inovácie, legislatívne reštrikcie v prípade, že poškodzujú konkurenciu. (Sarsby, 2016)

Podľa Jakubíkovej (2008) ide o skutočnosti, ktoré môžu zvýšiť dopyt alebo môžu lepšie uspokojiť zákazníkov, čo prinesie firme úspech.

Hrozby definujeme ako externé faktory, nad ktorými podnik nemá kontrolu a sú preňho poškodzujúce. Ide o faktory, ktorých vplyv môže spôsobiť zníženie dopytu, či zapríčiniť nespokojnosť zákazníkov. (Jakubíková, 2008)

Medzi hmotné hrozby môžu byť zaradené napríklad nepriateľské prevzatie ponuky, noví konkurenti či krádež a medzi nehmotné hrozby patrí strata reputácie, či rôzne faktory poškodzujúce značku. (Sarsby, 2016)

Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky sú získané z analýzy vnútorného prostredia.

Silné stránky sú také skutočnosti, ktoré prinášajú výhody zákazníkovi, a zároveň aj firme. (Jakubíková, 2008)

Sú to interné faktory, ktoré podporujú účinnosť príležitostí a prekonávajú hrozby. Silné stránky podniku môžu mať finančný charakter – cash-flow, zdravá súvaha, či schopnosť splácať záväzky, technologický charakter – kvalitné stroje, know-how. Tiež sem patrí úroveň zákazníckych služieb či profesionalita odbornosť personálu. (Sarsby, 2016)

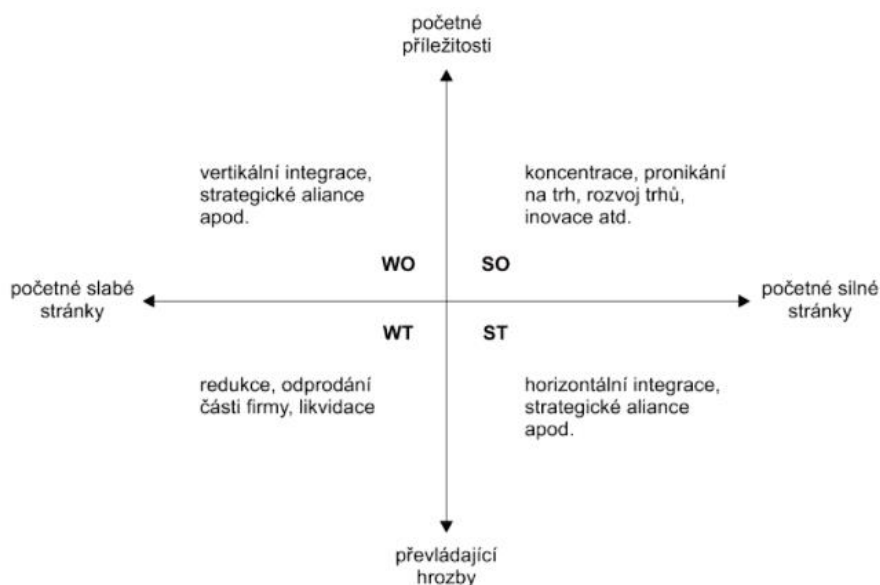
Slabými stránkami sa rozumejú interné faktory, ktoré majú na podnik škodlivý vplyv, výsledkom čoho je neschopnosť získať výhodu z príležitosti a tiež vyššia zraniteľnosť pri hrozbe. Slabé stránky môžu mať tiež finančný charakter – vysoká zadlženosť, technický charakter vo forme zastaranej technológie, slabé zákaznícke služby, či nízka odbornosť zamestnancov. (Sarsby, 2016)

Podľa Jakubíkovej (2008) ide o tie veci, ktoré firma nerobí dobre alebo tie, v ktorých sú konkurenti výrazne lepší.

2.5.1 Stratégie SWOT analýzy

Na základe faktorov, uvedených v predchádzajúcej kapitole, ktoré vplyvajú na firmu vznikajú štyri stratégie (Častorál, 2016):

- Ofenzívna stratégia – maxi-maxi (SO) – táto stratégia predstavuje pre firmu najatraktívnejšiu víziu, nakoľko sa skladá z príležitostí a najsilnejšej stránky podniku. Jedná sa hlavne o proaktívny prístup alebo využitie silného postavenia na trhu.
- Defenzívna stratégia – maxi-mini (ST) – je stratégia, ktorá spája silnú stránku podniku a jeho hrozbu. V tejto stratégii by mala byť silná stránka použitá na defenzívu proti hrozbám z okolia.
- Stratégia spojenectva – mini-maxi (WO) – je stratégiou podniku so slabšími stránkami, ktorý sa nachádza vo veľmi priaznivom prostredí. Úlohou tejto stratégie je využiť príležitostí na odstránenie nedostatkov firmy.
- Stratégia úniku – mini-mini (WT) – ide o stratégiu, kedy sa firma so slabými stránkami nachádza na nepriaznivom trhu. V tomto prípade je pre podnik najlepšie zvážiť presun na trh, kde jeho slabé stránky budú menej výrazné.



Obrázok 3: Využitie SWOT analýzy pri koncipovaní stratégie (Weber, 2000)

2.6 Inovačné príležitosti a zmeny v procese

Rozvoj obchodných aktivít úzko súvisí s inovačnými príležitosťami. Ak chce podnik napredovať a rozširovať svoje portfólio či už služieb alebo produktov, je potrebné včas rozpoznať a správne využiť zdroje inovačných príležitostí. Drucker (2012) uvádza 7 zdrojov inovačných príležitostí:

- nečakané udalosti,
- rozpory,
- potreby procesu,
- odborové a tržné štruktúry,
- demografické faktory,
- zmeny v pohľade na svet,
- nové znalosti.

Vodáček (2013) zhrňa niekoľko odporúčaní, ako zvýšiť úspešnosť inovačných aktivít:

- inovácie vyšších stupňov a ich štruktúry majú byť neoddeliteľnou súčasťou podnikateľskej stratégie,
- z inovačnej stratégie musí vychádzať premyslená a hospodárne taktická realizácia inovačných procesov,
- realizácia inovačných procesov vyžaduje ich vhodné organizačné zaistenie,
- konkurenčný boj vedie k nutnosti profesionálnej ochrany dôležitých informačných zdrojov, ktoré sa týkajú možností a zámerov podnikateľského využitia inovácií.

2.6.1 Lewinov model silového poľa

Tento model charakterizuje podniky ako systémy, ktoré vytvárajú konštantný stav rovnováhy protichodných síl. Aby mohlo dôjsť k zmene je podľa Lewina nutné, aby došlo k narušeniu rovnováhy buď prevahou hnacích síl, ktoré zmenu presadzujú alebo oslabením síl odporujúcich, ktoré bránia zmene. Podľa tohto modelu zmena v organizácii prebieha v troch fázach (Bedrnová, 2012):

Prvé štádium – rozmrazovanie - je zamerané na posilnenie motivácie a podporu zmeny. V tejto fáze je potrebné transformovať postoje a vzorce chovania nie len vo vedení organizácie, ale aj u zamestnancov.

Druhé štádium – proces zmeny – dochádza k spochybneniu starých prístupov, avšak nie je stále jasné, čím budú nahradené. Ideálnym krokom v tomto štádiu je poskytnutie zamestnancom rôzne školenia, konzultácie či mentoring.

Tretie štádium – znovuzamrazenie – tu dochádza k vytvoreniu novej skutočnosti a jej následnej stabilizácii. Zamestnanci prijímajú nové vzorce chovania a tento proces vedie k naplneniu žiaduceho stavu.

2.7 Trendy v odvetví

Vzhľadom na to, že diplomová práca sa zaoberá rozvojom obchodných činností na B2B trhu, hlavným trend, ktorý je pre túto sféru dôležitý je elektronizácia procesov, a teda využitie e-commerce.

2.7.1 E-commerce

Vývoj elektronizácie procesov sa neustále mení. Zo začiatku existovali len e-mailové schránky, ktoré sa využívali pre komunikáciu s klientami a zasielanie objednávok. Časom sa tento trend rozšíril o vytvorenie webových stránok, na ktorých firma zobrazovala svoje výrobky a služby, prípadne formou objednávkových formulárov bolo možné objednať tovar. V dnešnej dobe je elektronický obchod chápaný v širšom spektre. (Tvrdíková, 2008)

Pod termín e-business, na základe definície OECD (2009), spadajú všetky obchodné transakcie, ktoré vykonávajú fyzické i právnické osoby, pričom tieto transakcie sú založené na elektronickom spracovaní a prenose dát.

Pojmy e-Business a e-commerce sa používajú v oblasti obchodných aktivít len niekoľko posledných desiatok rokov, a preto sa o ich plnom obsahu stále vedú diskusie. Jedna z definícií zahŕňa pojem e-commerce ako súčasť e-bussinesu a predstavuje také činnosti a služby, ktoré podporujú predaj tovaru a služieb na základe elektronických médií. (Gála, Pour, Toman, 2006)

Hlavným rozdielom medzi týmito dvomi pojmami je podľa Manzoora (2010) v tom, že e-commerce je pojem používaný pre opísanie procesu podnikových transakcií cez internet. E-business na druhú stranu zahŕňa aj interné procesy, ktoré podnik vykonáva cez internet, ako napríklad služby zamestnancov, alebo ich školenie.

Aj napriek tomu, že pojmy e-Business a e-commerce sú odlišné, zdieľajú niekoľko spoločných charakteristík (Manzoor, 2010):

- Zaisťuje prínos vo forme vyššej efektivity procesov.
- Znižuje náklady s potenciálom väčšieho zisku.
- Využíva technickú infraštruktúru, prihlasovacie servery, bezpečnostné nástroje, manažérske systémy.
- Dochádza k vytváraniu nových hodnotových reťazcov medzi spoločnosťou a jej zákazníkmi a dodávateľmi, tak ako aj v spoločnosti samotnej.
- Predstavuje riziko ničivých organizačných zmien.

Okrem vyššie spomínaných pojmov existujú v oblasti elektronického obchodovania ďalšie:

- **E-marketplace** – ide o virtuálny internetový trh, kde sa stretáva dopyt a ponuka. Najväčšou výhodou tohto trhu oproti kamenným trhom je efektívne zrovnanie cien, dodacích a platobných podmienok, ale tiež technických parametrov výrobkov. Je potrebné rozlíšiť spotrebiteľský e-marketplace, kde dochádza k predaju konečnému zákazníkovi a firemný e-marketplace, kde medzi sebou obchodujú len firmy formou B2B. (Tvrdíková, 2008)
- **E-procurement** – jedná sa o časť e-commerce, ktorá vychádza z potrieb nakupujúcich. Subjekty, špecifikujú svoje preferencie a e-procurement zaisťuje ich naplnenie. Ide hlavne o elektronický nákup tovaru a služieb za účelom zníženia transakčných nákladov. Tento druh nákupu je špecifický najmä pre trh B2B. (Gála, Pour, Toman, 2006)

Tak ako pri fyzickom obchodovaní s tovarom a službami, aj v rámci e-commerce existujú jednotlivé typy elektronických trhov (Mulačová, Mulač, 2013):

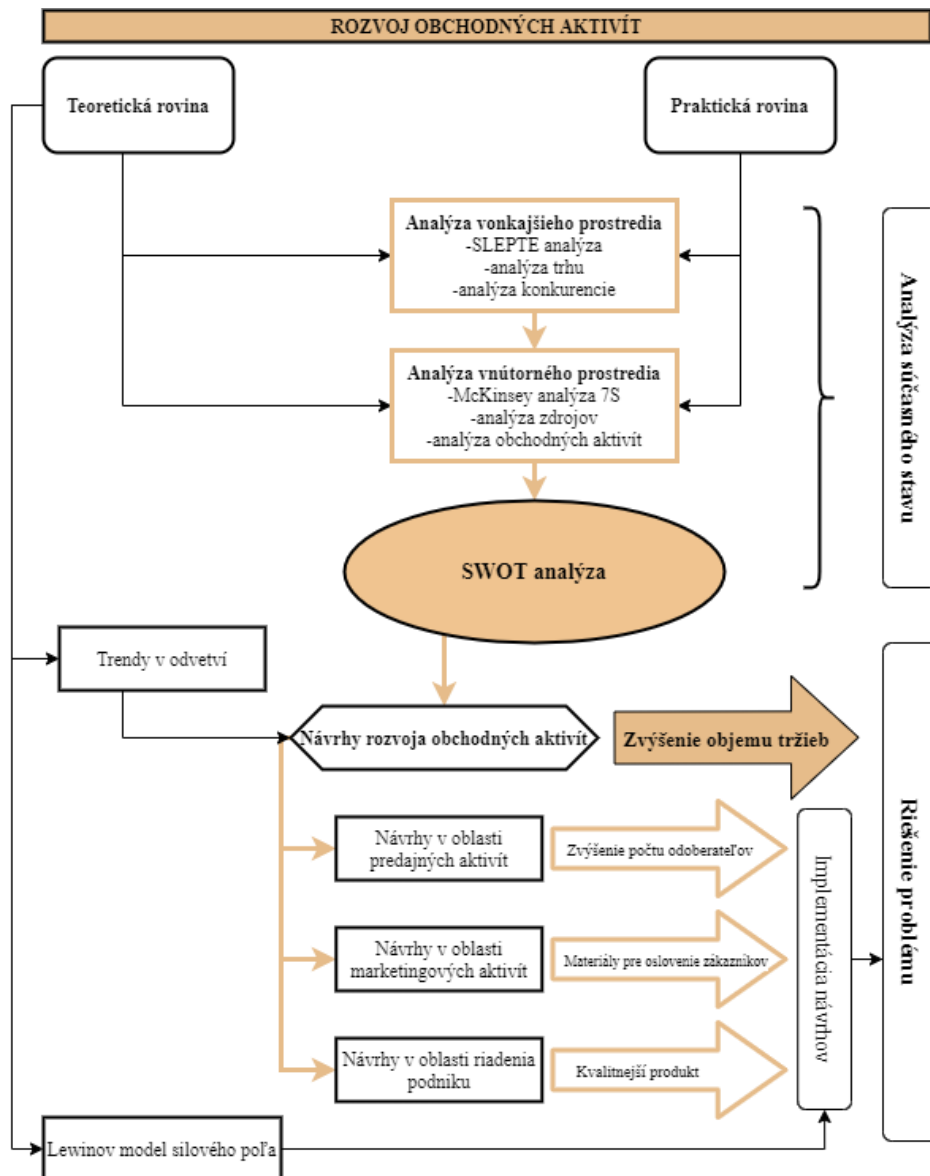
- B2B: Business to Business – obchodovanie medzi firmami navzájom.
- B2C: Business to Customer – predaj koncovému spotrebiteľovi.

- C2C: Customer to Customer – obchodovanie medzi spotrebiteľmi navzájom.
- C2B Customer to Business – dopyt zákazníkov smerom k firmám.

Zaujímavosťou je, že aj napriek tomu, že najviac pozornosti sa v posledných rokoch venuje elektronickému obchodovanie na B2C trhu, obchod medzi firmami na B2B trhu mnohonásobne prevyšuje obrat predaja spotrebného tovaru koncovým zákazníkom. Firmy využívajú online priestor na elektronické aukcie, online katalógy, barterové weby k osloveniu nových zákazníkov, za účelom skvalitňovania služieb, zvýšenia efektívnosti a dosiahnutia lepších cien. (Hálek, 2017)

2.8 Zhrnutie teoretickej časti

V tejto časti boli spracované teoretické poznatky, ktoré budú následne využité pri tvorbe analytickej a návrhovej časti. Prepojenie teoretickej a praktickej roviny môžeme vidieť schematicky znázornené na nasledujúcom Obrázku 4.



Obrázok 4: Schéma prepojenia teoretickej a praktickej roviny (Zdroj: vlastné spracovanie)

3 Analýza súčasného stavu

V tejto časti diplomovej práce bude predstavená spoločnosť Ilmodo, s.r.o. a následne spracovaná podrobná analýza súčasného stavu na základe analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia. Z čiastkových analýz budú vyhodnotené silné a slabé stránky podniku a jeho príležitosti a hrozby, z čoho bude zostavená SWOT analýza.

3.1 Predstavenie firmy

Spoločnosť Ilmodo, s.r.o. bola zapísaná do obchodného registra 1.1. 2005 s predmetom podnikania veľkoobchod, špecializovaný maloobchod a sprostredkovateľ obchodu a služieb. Právna forma účtovnej jednotky je spoločnosť s ručením obmedzeným podľa Zákona o obchodných korporáciách. Štatutárnym orgánom od založenia boli dvaja konatelia, ktorí boli zároveň spoločníci firmy, pričom na každého spoločníka pripadal 50% obchodný podiel.

Firma sa zo začiatku zaoberala čisto veľkoobchodnou činnosťou, v rámci ktorej predávala odevy vyrábané v Rumunsku maloobchodným prevádzkam v Českej republike, Rakúsku a na Slovensku. Od roku 2009 bola naviazaná spolupráca s českou firmou Koutný spol. s r.o., čo viedlo k založeniu maloobchodnej predajne, v ktorej sú ponúkané obleky značky Koutný Prostějov a iných značiek pánskej módy.

V máji 2020 došlo k zmene v organizácii riadenia spoločnosti, kedy sa jeden zo spoločníkov rozhodol ukončiť pôsobenie vo firme, na základe čoho došlo k vyplateniu obchodného podielu druhým spoločníkom. Aktuálne má firma jedného vlastníka, ktorému patrí 100% obchodný podiel a štatutárnym orgánom sú dvaja konatelia.

Spoločnosť Ilmodo, s.r.o. sa podľa klasifikácie odporúčanej Európskou komisiou radí medzi mikro podniky, nakoľko počet zamestnancov nepresahuje hranicu 9 osôb. Majiteľ spoločnosti v súčasnosti zamestnáva 2 zamestnankyne, ktoré vykonávajú činnosť predavačiek v maloobchodnej predajni.

Momentálne je predajňa s pánskou konfekciou zatvorená kvôli protipandemickým opatreniam, avšak v tejto diplomovej práci sa budem zaoberať rozvojom aktivít, ktoré súvisia s veľkoobchodným dodávaním odevov.

3.2 Analýza vonkajšieho prostredia

V nasledujúcich podkapitolách bude podrobne rozpracovaná analýza vonkajšieho prostredia pomocou SLEPTE analýzy, analýzy trhu a analýzy konkurencie.

3.2.1 SLEPTE analýza

Sociálne prostredie

Vzhľadom na to, že firma odevy ponúka na B2B trhu, sociálne prostredie neovplyvňuje túto činnosť priamo. Faktom však je, že dopyt na B2B trhu je odvodený z dopytu na trhu B2C, a preto budeme brať do úvahy sociálne prostredie z hľadiska konečného spotrebiteľa.

Konečným spotrebiteľom sú prevažne ženy vo veku 30-60 rokov, ktoré pravidelne navštevujú kamenné predajne s dámskou módou. Túto skupinu ľudí možno považovať za generáciu, ktorá ešte do nedávna uprednostnila fyzický nákup oblečenia, pred nákupom online. Avšak zavedenie opatrení proti šíreniu koronavírusu, donútilo maloobchodníkov zavrieť svoje prevádzky na dlhšiu dobu, čo spôsobilo zmenu v nákupnom chovaní všetkých vekových kategórií v prospech elektronických obchodov. Ide teda o hrozbu pre podnik a jeho veľkoobchodný predaj, nakoľko dodáva svetre čisto kamenným predajniam, ktoré ak budú aj naďalej zavreté, nebudú mať záujem o nový tovar.

Legislatívne prostredie

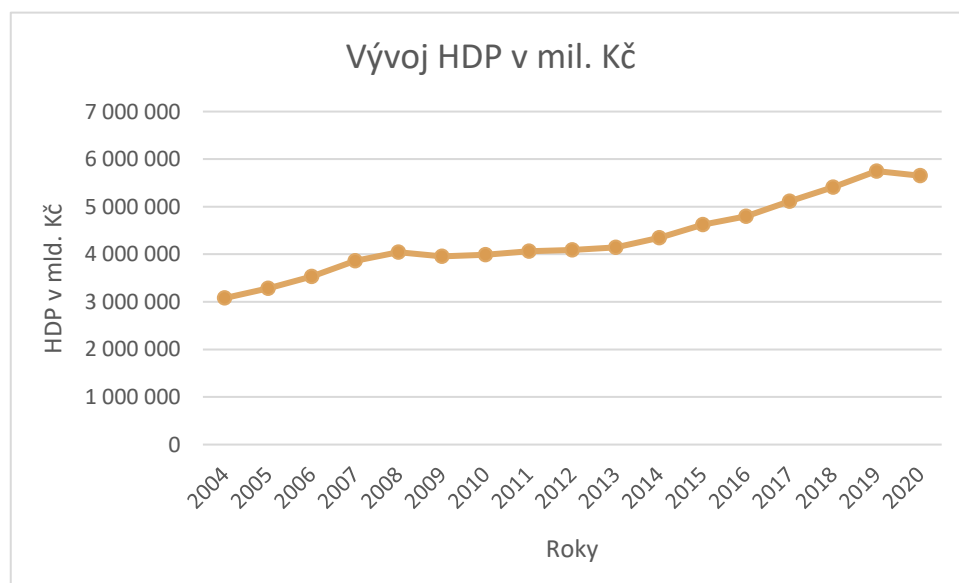
Kvôli situácii, ktorá je kvôli pandémie koronavírusu momentálne nie len v Českej republike, ale aj v celom svete, sú nariadené striktné opatrenia, ktoré sa veľmi intenzívne dotýkajú maloobchodných podnikateľov. Opäť vychádzame z predpokladu, že veľkoobchodný predaj sa odvíja od maloobchodného.

Aktuálne sa Česká republika nachádza v piatom stupni takzvaného protipandemického systému PES, nakoľko sa index rizika pohybuje nad hranicou 76. To znamená, že maloobchodné prevádzky ostávajú zatvorené, čo ovplyvňuje odoberateľov k pasivite v nákupe vyrábaných odevov. Nebude tomu inak ani pri prechode do lepšieho stupňa číslo 4, kde stále pre maloobchodníkov platí povinnosť mať prevádzky zatvorené. Táto skutočnosť môže výrazne ohroziť veľkoobchodný predaj.

Na začiatku roka 2021 však česká vláda schválila zákon, ktorý upravuje daňový bonus na kompenzáciu hospodárskych následkov súvisiacich s ohrozením zdravia kvôli ochoreniu Covid-19, či krízovými opatreniami prijatých z dôvodu tohto ohrozenia. Na tento kompenzačný bonus bude mať Ilmodo, s.r.o. nárok, nakoľko spĺňa podmienky uvedené v tomto zákone, čo by mohlo zmierniť negatívny vplyv zatvorených prevádzok na výsledok hospodárenia.

Ekonomické prostredie

Pri pohľade na vývoj HDP na Grafe 1 vidíme, že pred rokom 2020 bolo ekonomické prostredie veľmi priaznivé. Miera inflácie sa držala na stabilných hodnotách a HDP Českej republiky medziročne rástlo. Prepuknutím pandémie koronavírusu sa však táto situácia rapídne zhoršila a v roku 2020 je zaznamenaný výraznejší pokles HDP oproti roku 2019. Medziročný prepád HDP je dokonca väčší, ako tomu bolo v roku 2009, kedy svet čelil ekonomickej kríze. Prihliadnuc k faktu, že k úplnému uvoľneniu obmedzení, kvôli šíreniu nového koronavírusu a naštartovaniu ekonomík nie len v Českej republike, ale ani všade vo svete nedôjde ani do konca roka 2021, je potrebné tento negatívny trend predpokladať aj do blízkej budúcnosti.



Graf 1: Vývoj HDP v Českej Republike 2004-2020 (Zdroj: CZSO, 2021)

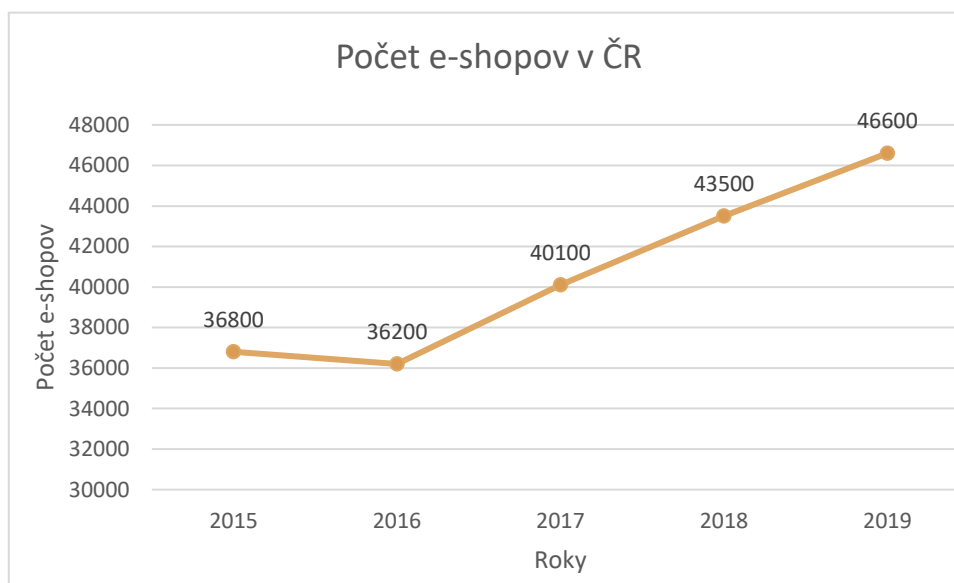
Politické prostredie

Politická situácia v krajine je veľmi dôležitá pre podnikateľov, nakoľko je úlohou štátu vytvárať stabilné prostredie pre ekonomickú činnosť. Toto prostredie bolo taktiež do roku 2020 pomerne v dobrom stave.

Od vypuknutia pandémie v roku 2020 však nastala krízová situácia vo väčšine krajín a nie je tomu inak ani v Českej Republike. Politici neboli pripravení na riešenie problémov, ktoré so sebou prinieslo ochorenie Covid-19, čo sa odrazilo aj na politickej situácii v krajine. Nedôveru voči najvyšším predstaviteľom štátu odhalil aj výskum, ktorý vykonalo Centrum pro výzkum veřejného mínění v septembri 2020, kde bol jasne zaznamenaný globálny pokles dôvery obyvateľov voči politikom.

Technologické prostredie

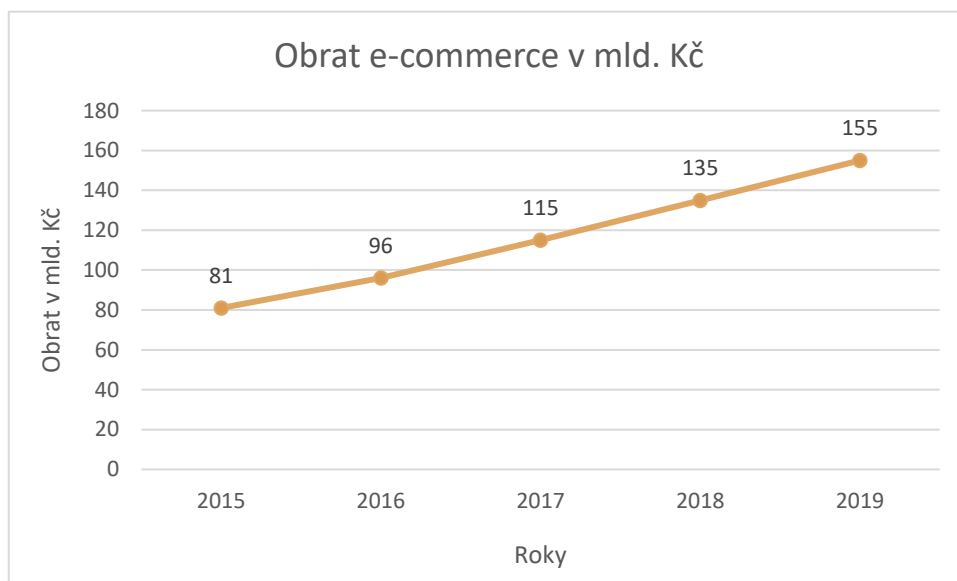
V aktuálnej dobe je pre každú firmu dôležité, aby sledovala trendy, ktoré sa v oblasti technológii veľmi rýchlo menia. Rozvoj technologického prostredia v posledných desaťročiach rapídne vzrástol a jeho rast je stále rýchlejší. Veľký rozmach zažívajú elektronické obchody, kde si môžu ľudia tovar objednať z pohodlia svojho domova, čoho výsledkom je stále menší záujem spotrebiteľov o nákup v kamenných predajniach.



Graf 2: Počet e-shopov v ČR (Zdroj: Heureka, 2021)

Na Grafe 2 môžeme vidieť veľmi výrazný rastúci trend vzniku e-shopov v Českej Republike. Zatiaľ čo v roku 2015 bolo v Českej Republike približne 36 000 elektronických obchodov, v roku 2019 ich na českom trhu bolo už viac ako 46 000.

Na ďalšom Grafe 3 možno vidieť obrat e-commerce v Českej Republike, kde opäť pozorujeme výrazný nárast. Z grafov je teda zrejmé, že obchody zažívajú transformáciu na obchodovanie online a je tak možné predpokladať, že aktuálne uzavreté kamenné predajne z dôvodu nariadení kvôli pandémie budú tento trend ešte viac posilňovať.



Graf 3: Obrat e-commerce v mld. Kč (Zdroj: Heureka, 2021)

Ekologické prostredie

Záujem o ekologicky šetrné oblečenie sa stalo trendom najmä v posledných rokoch. Téma environmentu je stále viac diskutovaná už nie len organizáciami, ako je napríklad Greenpeace, ale aj svetovými médiami a komerčnými značkami. Ľudia dostávajú do povedomia fakt, že klimatická kríza je skutočná a treba sa k nej zodpovedne postaviť.

Textilný priemysel patrí k odvetviam, ktoré majú najväčší vplyv na ekologické znečistenie planéty. To prispieva k nárastu dopytu po oblečení, ktoré sa vyrába za podmienok šetrných k planéte a podpory takzvanej udržateľnej módy. Pod udržateľnosťou sa rozumie veľmi široké spektrum faktorov od využívania materiálov ekologicky spracovaných, cez férové mzdové ohodnotenie šičiek až po spôsob distribúcie konečného výrobku. Jedným z najuznávanejších certifikátov označujúcich kvalitu udržateľnosti výrobku je certifikát Global Organic Textile Standart (GOTS). Tento

certifikát zaručuje nie len kontrolu nad zložením látky, ktoré musí byť výlučne z organických vlákien, ale aj požiadavky na etické a sociálne aspekty, ako je napríklad sloboda zamestnania, bezpečnosť a čistota na pracovisku či zákaz detskej práce.

Zhrnutie príležitostí a hrozieb z analýzy SLEPTE

V Tabuľke 1 môžeme vidieť zhrnutie príležitostí a hrozieb, ktoré plynú z vykonanej analýzy SLEPTE. Z analýzy sociálneho okolia firmy vyplynula hrozba zmeny v nákupnom chovaní konečných spotrebiteľov z dôvodu uzavretých kamenných predajní, čo môže mať v budúcnosti za následok zníženie záujmu odoberateľov o odoberaný tovar. Medzi ďalšie hrozby plynúce z vykonanej analýzy patrí ekonomická recesia, ktorá nastala vo svete z dôvodu pandémie Covid-19. Z analýzy ekologického prostredia vyplynula hrozba trendu udržateľnosti v módnom priemysle, nakoľko sa firma Ilmodo, s.r.o. nesnaží o výrobu, ktorá by spĺňala niektoré z ekologických certifikátov. Z technologického hľadiska sa firma nachádza v prostredí rastúcej popularity elektronického obchodovania, čo bolo zahrnuté ako medzi príležitosti, tak aj hrozby. Hrozbou je z toho dôvodu, že firma dodáva svetre výhradne kamenným predajniam, ktorých trend e-commerce môže ekonomicky poškodiť, no za príležitosť však môže byť považované založenie si vlastného elektronického veľkoobchodu, prípadne v dodávaní svetrov e-shopom s dámskou módou.

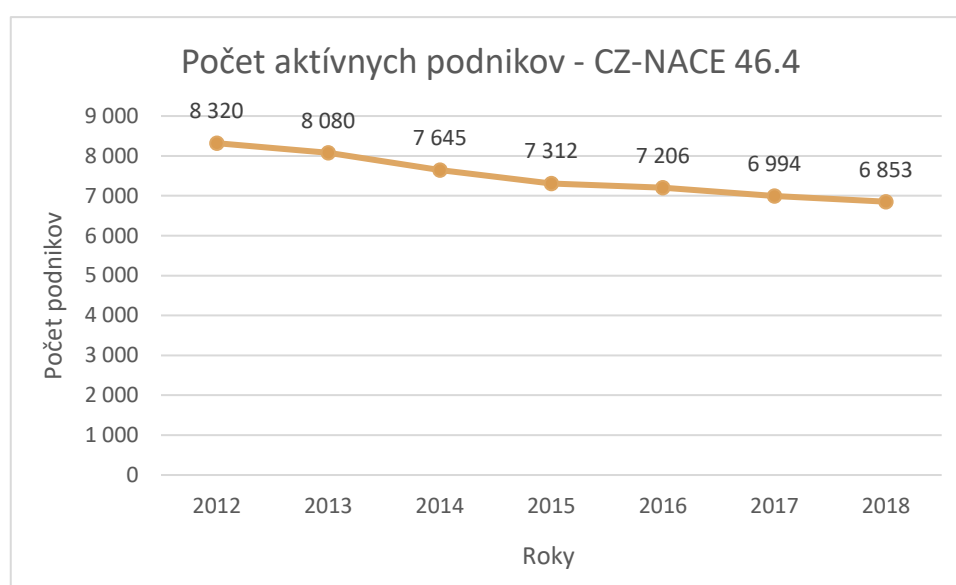
Tabuľka 1: Príležitosti a hrozby plynúce z analýzy SLEPTE (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Príležitosti	Hrozby
Rast popularity elektronického obchodovania	Zmena v nákupnom chovaní spotrebiteľov
Zmena v nákupnom chovaní odoberateľov	Ekonomická recesia
	Zvyšujúci sa záujem o udržateľnú módu
	Rast popularity elektronického obchodovania

3.2.2 Analýza trhu

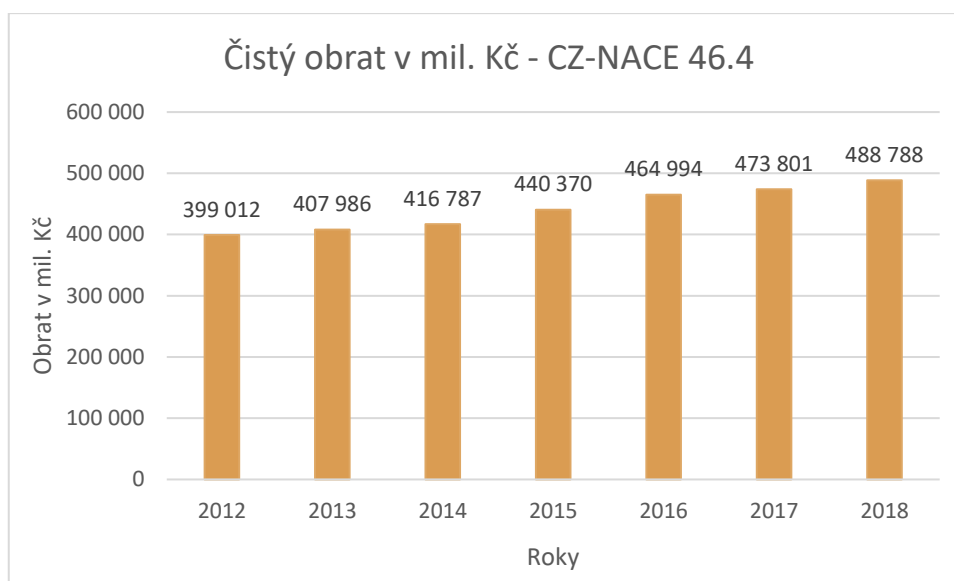
Ako už bolo spomenuté, firma Ilmodo, s.r.o. pôsobí na trhu B2B, ktorý je zameraný na predaj dámskych odevov – svetre, roláky, kardigány, sukne, šaty – maloobchodným podnikom, ktoré sú následne predávané konečnému zákazníkovi. Firma dodáva tovar z veľkej časti na trh český a čiastočne na trh slovenský.

Analyzovaný podnik môžeme podľa označenia pre klasifikáciu ekonomických činností CZ-NACE zaradiť na základe jeho podnikateľskej činnosti do sekcie G, skupiny 46.4 – Veľkoobchod s výrobkami prevažne pre domácnosť, pod ktorú spadá veľkoobchod s odevom. (Ares, 2021)



Graf 4: Počet aktívnych podnikov CZ-NACE 46.4 (Zdroj: CZSO, 2021)

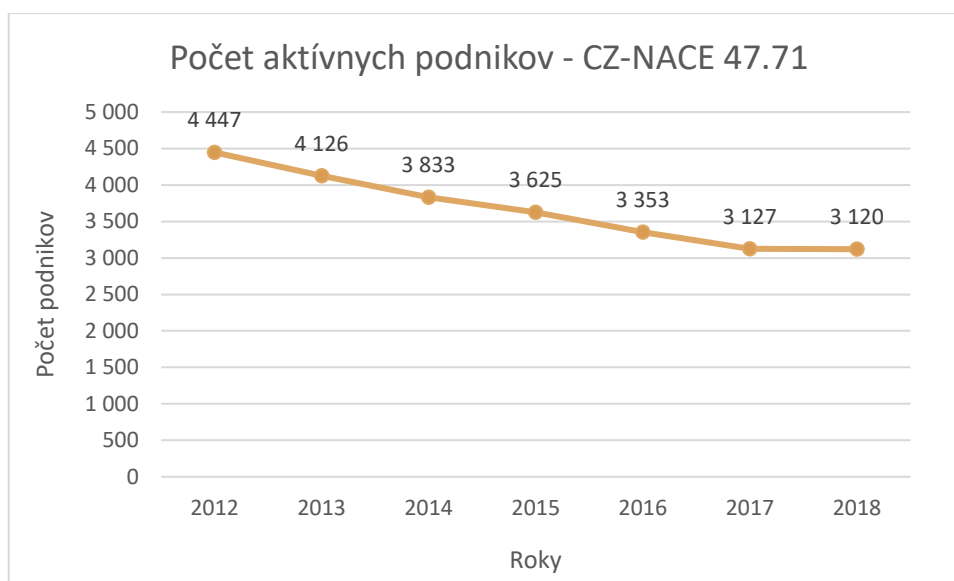
Na Grafe 4 môžeme vidieť údaje získané zo štatistického úradu, ktoré ukazujú počet aktívnych podnikov v odvetví. Ide teda o podniky, ktorých hlavnou ekonomickou činnosťou je veľkoobchodný predaj s výrobkami podobnými ako u sledovanej firmy. Klesajúci trend nám napovedá, že atraktivita tohto odvetvia nie je príliš vysoká a trh je presýtený, nakoľko od roku 2012 nebol zaznamenaný medziročný nárast takýchto podnikov.



Graf 5: Čistý obrat v mil. Kč CZ-NACE 46.4 (Zdroj: CZSO, 2021)

Graf 5 vyobrazuje čistý obrat v mil. Kč danej skupiny ekonomickej činnosti. Aj napriek tomu, že na Grafe 4 môžeme sledovať pokles ekonomických jednotiek, obrat veľkoobchodnej činnosti skupiny CZ-NACE 46.4 má rastúci trend. Táto skutočnosť môže byť spôsobená najmä hospodárskym rastom, ktorý bol v rokoch 2012-2018 veľmi výrazný, a zároveň mohol zohrať úlohu už spomínaný medziročný odchod firiem z trhu, čo posilnilo pozíciu firiem, ktoré na ňom zotrvali.

Čo sa týka zákazníkov firmy, ide o maloobchodné predajne, ktoré predávajú tovar konečným spotrebiteľom. Tieto podniky sú zaradené podľa klasifikácie CZ-NACE do skupiny 47.71 – Maloobchod s odevmi. Na nasledujúcom grafe môžeme vidieť vyobrazenie vývoja počtu aktívnych podnikov v tomto odvetví v rokoch 2012 až 2018.



Graf 6: Počet aktívnych podnikov CZ-NACE 47.71 (Zdroj:CZSO, 2021)

Na Grafe 6 môžeme pozorovať klesajúci trend aktívnych podnikov v skupine maloobchodov s odevmi. Keďže dostupné dáta sú len do roku 2018, je pravdepodobné, že tento trend bude pokračovať podobne v roku 2019 a v roku 2020 môžeme predpokladať výraznejší prepád, kedy množstvo maloobchodníkov bolo nútených svoju činnosť pozastaviť z dôvodu nariadení vlády kvôli pandémie. Táto skutočnosť je pre podnik veľkou hrozbou, pretože klesajúce množstvo maloobchodov sa môže premietnuť do počtu odoberateľov tovaru, a teda aj do obratu firmy.

Zhrnutie príležitostí a hrozieb plynúcich z analýzy trhu

Z analýzy trhu maloobchodných podnikov pôsobiacich v odevnom priemysle vyplynulo, že trh, na ktorý firma Ilmodo, s.r.o. dodáva svetre je presýtený a na základe dát zo štatistického úradu môžeme sledovať medziročný pokles firiem v tomto odvetví. Táto skutočnosť bola vyhodnotená ako najvýraznejšia hrozba, ktorá plynie z analýzy trhu. Naopak pri analýze trhu B2B, kam firma svojou činnosťou spadá, bolo zistené, že veľkoobchodné predaje s výrobkami prevažne pre domácnosť vykazujú rast, čo predstavuje pre podnik príležitosť.

Tabuľka 2: Príležitosti a hrozby plynúce z analýzy trhu (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Príležitosti	Hrozby
Rast obratu veľkoobchodných predajov	Klesajúci počet maloobchodov v danom odvetví

3.2.3 Analýza konkurencie – Porterov model piatich konkurenčných síl

Cieľom analýzy odborového prostredia je podrobne charakterizovať päť konkurenčných síl, ktoré sa navzájom ovplyvňujú. K týmto piatim hybným silám patrí konkurencia medzi stávajúcimi firmami, potenciálne vstupy konkurentov na trh, vyjednávacía sila odoberateľov, vyjednávacía sila dodávateľov a hrozba substitútov.

Konkurencia v odvetví

Konkurencia na trhu B2B sa mierne líši od charakteru konkurencie na trhu B2C. Zatiaľ čo na B2C trhu sa firmy orientujú najmä na uspokojenie potrieb zákazníka a neustále nachádzanie konkurenčnej výhody a inovácie produktu, na trhu B2B sa firmy snažia o vybudovanie si lojálneho vzťahu s odoberateľmi a poskytnutie čo najvyššieho komfortu pri objednávkach tovaru. Prirodzene je na B2B trhu menší počet konkurentov, čo môžeme sledovať aj v prípade firmy Ilmodo, s.r.o.

Na českom trhu pôsobí jeden veľkoobchod SILUETA, s veľmi podobným sortimentom, ktorý má oproti sledovanej firme jednu veľkú konkurenčnú výhodu. Tovar predávajú pomocou e-shopu, na ktorom môžu nakupovať len odoberatelia po prihlásení. Takáto forma veľkoobchodného predaja je efektívnejšia a zároveň dokáže osloviť väčšie množstvo potenciálnych odoberateľov.

Ďalší konkurenti v odvetví sú dodávateľia zo zahraničia. Na český trh dodávajú podobný tovar maloobchodným predajniam dve firmy z Nemecka a jedna z Talianska. Obe nemecké firmy disponujú e-shopom, na ktorý však majú prístup aj koneční spotrebitelia, a teda nejde o čisto veľkoobchodný elektronický obchod. Talianska firma, ktorá dodáva tovar na český trh nemá k dispozícii žiadny elektronický obchod, takže dodávku svetrov vykonávajú fyzicky, ako je tomu aj u sledovanej firmy Ilmodo, s.r.o.

Tabuľka 3: Zoznam konkurenčných firiem pôsobiacich na českom trhu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Konkurenčná firma	Krajina pôvodu	E-commerce
SILUETA	Česko	Áno – B2B
Via Appia	Nemecko	Áno – B2C
Monari	Nemecko	Áno – B2C
Passioni	Taliansko	Nie

Hrozba vstupov nových konkurentov

Pri analýze aktuálnych konkurentov bolo zistené, že na českom trhu pôsobí malé množstvo subjektov – jeden väčší český dodávateľ a ďalší pochádzajúci zo zahraničia, čo by mohlo lákať nových potenciálnych konkurentov, vstúpiť na tento trh. Hrozbou sú teda firmy zo susedných krajín ako je Rakúsko a Nemecko, ktoré sú na českom trhu ešte stále považované za sprostredkovateľov vyššej kvality. V skutočnosti ale majú už aktuálni dodávatelia vybudovaný dlhoročný úzky vzťah s odberateľmi, čo je na trhu B2B veľmi dôležité k upevneniu svojej pozície na trhu, takže priestor na vstup nových dodávateľov je veľmi obmedzený.

Ďalším problémom je tiež skutočnosť, že vyrábaný tovar sa spracúva vo veľkých šijacích fabrikách, ktorých je v Českej republike len veľmi málo a náklady na mzdy šičiek sú vyššie ako v iných, východnejších krajinách. Potenciálni konkurenti, ktorí by chceli na tento trh vstúpiť by museli nájsť v zahraničí fabriku, ktorá by im svetre ušila, čo so sebou môže niesť prekážky nie len jazykové a kultúrne, ale aj nákladové.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Firma Ilmodo, s.r.o. je závislá na jedinom dodávateľovi, ktorým je fabrika v Rumunsku. V nej sa šije všetok tovar, ktorý je spracovaný až do finálneho výrobku, vrátane štítkov, visačiek a balenia. Fabrika si materiál zaobstaráva sama z Talianska, takže analyzovaná firma nedochádza do obchodného styku s ďalšími dodávateľmi.

V tomto prípade treba podotknúť, že závislosť na odberateľovi je z pozície firmy obrovská, nakoľko ide o jediného dodávateľa, od ktorého firma tovar získava. Aj napriek tomu, že vybudovaný obchodný vzťah je veľmi stabilný a na dobrej úrovni a nehrozí

žiadny neférový krok zo strany dodávateľa, v prípade akýchkoľvek ekonomických problémov fabriky, ktoré by mohli viesť k likvidácii by firma Ilmodo, s.r.o. musela veľmi rýchlo nájsť náhradného výrobcu pre svoj tovar.

Vyjednávacia sila odoberateľov

Firma Ilmodo, s.r.o. má približne 70 odoberateľov na českom a slovenskom trhu. Ich vyjednávacia sila nie je príliš veľká, nakoľko na československom trhu neexistuje veľké množstvo dodávateľov podobného tovaru. Odoberatelia si však uvedomujú, že na nákup takéhoto sortimentu by museli hľadať dodávateľov na zahraničných trhoch, čo by mohlo byť pre nich komplikáciou.

Ďalším pozitívnym faktorom, ktorý posilňuje vyjednávaciu silu firmy je fakt, že majiteľ spoločnosti sa pri objednávkach svetrov a ostatného sortimentu snaží veľmi individuálne vyhovieť všetkým požiadavkám odoberateľov. Či už ide o úpravu strihu odevu, farebných kombinácii alebo celkového dizajnu. Takýto prístup by odoberatelia hľadali u iných veľkoobchodníkov len márne, a preto možno zhodnotiť, že vyjednávacia sila je na oboch stranách veľmi vyrovnaná.

Hrozba substitútov

Tovar, s ktorým firma Ilmodo, s.r.o. obchoduje, je vyrábaný z materiálu dodávaného z Talianska. Charakterizuje sa teda ako móda talianskej kvality, ktorá je na českom a slovenskom trhu obľúbená a spotrebitelia sú ochotní zaplatiť si za ňu vyššiu cenu.

Za substitúty môžeme jednoznačne považovať firmy dodávajúce podobný druh oblečenia z lacnejších materiálov, vyrobených v horších podmienkach a za nižšie mzdy. Konkrétne môže ísť o odevy vyrobené napríklad v Číne, kde náklady na výrobu jedného kusu oblečenia sú podstatne nižšie, čo by mohlo vyvolať záujem u odoberateľov za vidinou vyššej marže. Je však nutné predpokladať, že takéto výrobky nebudú dostatočne kvalitné, aby uspokojili vysoké nároky maloobchodných predajcov, ako tie, čo sú vyrobené z kvalitných talianskych nití. Preto hodnotím hrozbu substitútov za nízku.

V nasledujúcej tabuľke je prehľadne vyjadrená intenzita hrozby piatich analyzovaných faktorov odborového prostredia.

Tabuľka 4: Intenzita hrozieb jednotlivých faktorov (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Faktor	Intenzita hrozby		
Stávajúca konkurencia	Nízka	Stredná	Vysoká
Vstup nových subjektov	Nízka	Stredná	Vysoká
Vyjednávací sila dodávateľov	Nízka	Stredná	Vysoká
Vyjednávací sila odberateľov	Nízka	Stredná	Vysoká
Hrozba substitútov	Nízka	Stredná	Vysoká

Zhrnutie príležitostí a hrozieb plynúcich z analýzy konkurencie

V Tabuľke 5 sú zhrnuté najvýznamnejšie príležitosti a hrozby, ktoré plynú z Porterovej analýzy konkurenčného prostredia. Na základe analýzy stávajúcej konkurencie bola vyhodnotená príležitosť v podobe vybudovania B2B e-shopu, ktorý by slúžil pre objednávanie svetrov online. Po zanalyzovaní prekážok vstupu na trh bolo zistené, že je nepravdepodobné, aby na trh vstúpili noví konkurenti, ktorí by mohli byť pre firmu Ilmodo, s.r.o. hrozbou, čo je taktiež považované za príležitosť. Ďalšou príležitosťou plynúcou z analýzy odberateľov je fakt, že firma má vybudované veľmi silné vzťahy s odberateľmi, ktorým sa neustále snaží vychádzať v ústrety v úpravách dizajnu. Najvýraznejšou hrozbou, ktorá vyplynula pri analyzovaní dodávateľov je skutočnosť, že firme dodáva odevy jediný dodávateľ, na ktorom je absolútne závislá. Tovar, ktorý firma dodáva, môžu odberatelia substituovať za lacnejší, vyrábaný mimo Európu, a preto je tento faktor zaradený medzi hrozby vonkajšieho prostredia firmy.

Tabuľka 5: Príležitosti a hrozby plynúce z analýzy konkurencie (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Príležitosti	Hrozby
Priestor pre vybudovanie B2B e-shopu	Závislosť na jedinom dodávateľovi
Malá pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov	Možná substitúcia produktov za lacnejšie a menej kvalitné
Stabilný vzťah s odberateľmi	

3.3 Analýza vnútorného prostredia

3.3.1 Analýza 7S

McKinseyho analýza 7S vníma firmu ako množinu siedmych základných faktorov, ktoré sa vzájomne podmieňujú, ovplyvňujú a určujú, ako bude podnik úspešný v ďalšom rozvoji.

Stratégia

Podnik Ilmodo, s.r.o. sa ako každá iná firma snaží dať svojmu zákazníkovi to najlepšie, a teda kvalitu, za prijateľné ceny. Hlavnou stratégiou je však rozvoj obchodných aktivít tak, aby došlo k zvýšeniu objemu tržieb ako na trhu B2B, kde firma obchoduje s dámskymi odevmi, tak na trhu B2C, kde maloobchodne predáva pánske obleky a iné pánske oblečenie.

Na trhu B2C chcel podnik zvýšiť povedomie o maloobchodnej predajni. Táto stratégia sa darila realizovať pred vypuknutím pandémie pomocou posilnenej komunikácie a reklamy na sociálnych sieťach. V aktuálnej situácii sa však neoplatí lákať zákazníkov do obchodu, nakoľko ešte stále z nariadení vlády vyplýva povinnosť mať prevádzky uzatvorené.

O to dôležitejšie je zamerať sa aktuálne na stratégiu na B2B trhu, kde je potrebné aktívne vyhľadávať nových odberateľov, ktorí by mali záujem o predávaný tovar. Táto iniciatíva bola posledné roky mierne zanedbávaná z dôvodu vidiny väčšieho potenciálu v maloobchodnom predaji. Získanie nových zákazníkov je však kľúčom k zvýšeniu objednávok a následne aj zisku z predaja.

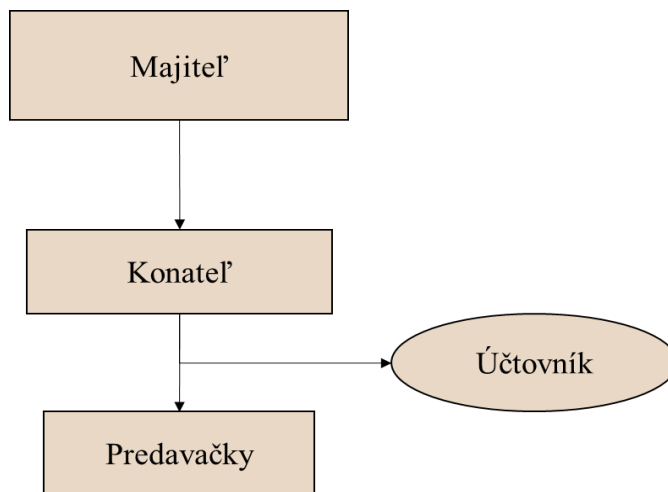
Štruktúra

Do roku 2020 mala firma Ilmodo, s.r.o. dvoch majiteľov, z ktorých každý vlastnil 50% podiel. V máji minulého roku sa však jeden z majiteľov rozhodol ukončiť činnosť na základe čoho došlo ku zmene v štruktúre podniku.

Novým 100% vlastníkom sa stal Roman Příplata, ktorý je zároveň aj konateľom spoločnosti, pričom bol do firmy zaradený ako druhý konateľ, syn vlastníka, Filip Příplata. Keďže ide o malý rodinný podnik, organizačná štruktúra je veľmi jednoduchá. Firma zamestnáva dve predavačky, ktoré sa starajú o chod maloobchodnej predajne, o príjem tovaru a jeho predaj.

Externým pracovníkom je účtovník, ktorý však nie je zamestnancom firmy. Jeho pracovnou náplňou je spracovanie kompletného účtovníctva a daní, archivácia zmlúv a iných dokumentov.

Na nasledujúcom Obrázku 5 môžeme vidieť grafické znázornenie štruktúry podniku Ilmodo, s.r.o.



Obrázok 5: Organizačná štruktúra podniku Ilmodo, s.r.o. (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Štýl riadenia

Na vrchu riadiaceho reťazca stojí majiteľ spoločnosti, ktorý časť činností vo firme vykonáva sám a časť deleguje na zamestnancov. Istá časť právomocí a delegovaných úloh pripadá aj na druhého konateľa, ktorý síce nie je zamestnancom, no ako syn majiteľa sa na chode rodinného podniku spolupodieľa veľmi aktívne.

Majiteľ firmy vykonáva aktivity spojené ako s veľkoobchodnou tak maloobchodnou činnosťou. Po štrukturálnej zmene v roku 2020, kedy okrem jedného z majiteľov odišla aj jedna predavačka sa majiteľ rozhodol jej prácu zastúpiť. Okrem obsluhy predajne majiteľ zabezpečuje komunikáciu s odberateľmi dámskych svetrov, a taktiež komunikáciu s dodávateľmi tovaru.

Konateľ spoločnosti vypomáha s administratívou, fakturáciou a odosielaním tovaru odberateľom, no tiež sa podieľa na marketingu spoločnosti. Okrem spravovania sociálnych sietí sa stará aj o webové stránky firmy, ich aktuálnosť a prehľadnosť.

Predavačky sú zodpovedné za celkový chod predajne, obsluha zákazníkov, zapisovanie tržieb no tiež sa starajú o poriadok skladovacích a predajných priestorov.

Majiteľ firmy sa snaží riadiť podnik veľmi ľudsky a priateľsky, nakoľko ide o rodinný podnik s veľmi blízkymi vzťahmi medzi zamestnancami. Takýto štýl riadenia býva v mikro podnikoch, ako je Ilmodo, s.r.o. veľmi častý.

Spoločné hodnoty

Jednou z najvýznamnejších hodnôt, ktoré podnik vyzdvihuje je osobný prístup ku každému zákazníkovi. Majiteľ spoločnosti sa snaží tento spôsob jednania praktikovať pri maloobchodnom predaji tak, aby sa páni, ktorí si skúšajú oblečenie cítili ako doma. Keďže ide o rodinnú firmu, podstatou je navodiť rodinnú atmosféru aj pre zákazníkov.

Firma má vďaka tomuto prístupu vybudované veľmi dobré meno v okolí, nakoľko ide o lokálnu predajňu v Uherskom Hradišti, ľudia sa o obchode dozvedajú na základe pozitívnych skúseností a recenzii zákazníkov.

Majiteľ sa snaží budovať veľmi osobný prístup aj s odoberateľmi pri veľkoobchodnom predaji. Aj napriek tomu, že pri objednávaní svetrov sú kolekcie, ich farebné prevedenie a dizajn presne dané, vždy je ochotný upraviť výzor svetrov na mieru tak, aby bol odoberateľ spokojný. Tento prístup vytvára veľmi silnú stránku podniku, nakoľko podobnú flexibilitu pri objednávaní by odoberatelia hľadali u iných dodávateľov tovaru len márne.

Systémy

Podnik nedisponuje žiadnym interným systémom, ktorý by zabezpečil efektívnejšiu prácu s objednávkami, faktúrami, či množstvom tovaru na sklade. Túto skutočnosť vnímam ako veľmi slabú stránku podniku, nakoľko je v dnešnej dobe automatizácie procesov škoda nevyužiť ich potenciál. Dôležitým výstupom podobného systému by mali byť aj štatistiky predajov, ktoré by pri objednávaní tovaru a vytváraní kolekcie prehľadne zobrazovali, o aký tovar majú zákazníci najväčší záujem. Firma žiadne štatistiky o predaji nevedie a tovar objednáva len intuitívne na základe skúseností, čo považujem taktiež za veľmi slabú stránku.

Pre správu objednávok a iných databáz podniku sa využíva prevažne MS Excel a pre komunikáciu s dodávateľmi a odoberateľmi je využívaný telefonický kontakt alebo e-mailová komunikácia.

Novinkou podniku je webová stránka, zameraná na maloobchodný predaj, ktorá je pre zvýšenie povedomia o predajni veľmi dôležitá. Okrem základného predstavenia firmy web obsahuje aj formulár, slúžiaci na objednávanie darčkových poukazov cez internet, ktorý bol zriadený v decembri 2020 za účelom umožniť zákazníkom nakúpiť poukaz ako vianočný darček aj online.

Spolupracovníci

Ako už bolo spomenuté, vo firme dlhodobo prevládajú dobré a rodinné vzťahy ako medzi majiteľom a predavačkami, tak aj medzi predavačkami navzájom. Výsledkom dlhoročnej spolupráce zamestnancov je zohraný tím, v ktorom každý vie, aké má povinnosti a čo má pre lepší chod podniku urobiť. Kľúčové je plánovanie zmien, kedy na predajni musia byť minimálne 2 osoby. Tieto zmeny sa rozdeľujú medzi dve predavačky a majiteľa. Aj v tomto prípade je prístup veľmi osobný a spolupatričnosť medzi zamestnancami veľká, nakoľko sú vždy vo výnimočných situáciách ochotní si zmenu vymeniť alebo presunúť.

Zamestnankyne majú dobré platové podmienky, kedy okrem základnej mzdy získavajú odmeny v závislosti na výške mesačných tržieb. To motivuje predavačky pracovať efektívne a snažiť sa obslúžiť čo najväčšie množstvo zákazníkov.

Schopnosti

Zamestnanci podniku disponujú veľmi kvalitnými schopnosťami, ktoré sú každodenne využívané pre bezproblémový chod firmy. Jednou z veľmi dôležitých schopností majiteľa je komunikácia v rumunskom jazyku, nakoľko tovareň, v ktorej sa šijú dámske svetre, predávané veľkoobchodne, sa nachádza v Rumunsku. Majiteľ tak dojednáva objednávky tovaru a iné obchodné záležitosti s vedúcou továrne v rumunčine.

Dôležitou schopnosťou predaváčiek je cit pre štýl a módu, nakoľko okrem samotného predávania tovaru musia vedieť zákazníkovi pri výbere obleku, či košele poradiť. Zamestnankyne sú v tomto smere veľmi šikovné, no za slabú stránku v tomto prípade považujem nízku iniciatívu pre vzdelávanie sa. Móda sa stále mení a posúva vpred, čo by

mala firma podnikajúca v odevnom priemysle sledovať a snažiť sa držať krok s aktuálnymi trendami.

Nasledujúca Tabuľka 6 zobrazuje silné a slabé stránky podniku, ktoré vyplývajú z analýzy 7S.

Zhodnotenie silných a slabých stránok plynúcich z analýzy 7S

Z analýzy 7S vyplynuli silné a slabé stránky uvedené v Tabuľke 6. Zo strategického hľadiska je potrebné vyzdvihnúť silnú stránku, ktorá sa týka posilnenia komunikácie na sociálnych sieťach a taktiež rekonštruovaný web, ktorý však predstavuje len maloobchodný predaj. Spoločné hodnoty sú veľmi dôležitým faktorom firmy Ilmodo, s.r.o., nakoľko z neho plynú dve silné stránky, a to osobný prístup k zákazníkom na maloobchodnej predajni a taktiež veľmi flexibilný prístup k odoberateľom, ktorí si môžu dizajn odevov upravovať na mieru. Medzi silné stránky boli ďalej zaradené dobré pracovné vzťahy na pracovisku, ktoré sú dôležité pre bezproblémový chod každej firmy. Za silné stránky vychádzajúc z faktorov schopností možno považovať znalosť rumunského jazyka majiteľom firmy, ktorý je veľmi dôležitý pre komunikáciu s výrobnou fabrikou v Rumunsku. Strategicky veľmi slabou stránkou podniku je takmer žiadna iniciatíva pri hľadaní nových odoberateľov, ktorým by firma mohla veľkoobchodne dodávať tovar a zvýšiť tak svoje tržby. Za slabú stránku, ktorá vyplýva z faktoru systémy možno považovať fakt, že firma nemá k dispozícii žiadny interný systém, ktorý by spracúval údaje o firme, množstvá predaného tovaru ako veľkoobchodne, tak maloobchodne. Vzhľadom na to, že firma podniká v módnom priemysle, je veľmi slabou stránkou to, že podnik svojich zamestnancov nijakým spôsobom v tejto oblasti neškolí.

Tabuľka 6: Silné a slabé stránky podniku vyplývajúce z analýzy 7S (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Posilnená komunikácia na sociálnych sieťach, nový web	Nízka iniciatíva pri hľadaní nových odoberateľov
Osobný prístup k zákazníkom na predajni	Žiadny interný systém pre spracovanie údajov o firme
Individuálna úprava dizajnu svetrov podľa požiadaviek odoberateľov	Absencia odborných módnych školení
Dobré pracovné vzťahy medzi zamestnancami	
Znalosť rumunského jazyka	

3.3.2 Analýza zdrojov

Fyzické zdroje

Podnik pre svoju činnosť využíva priestory, ktoré sú v úplnom vlastníctve firmy. V priestore o rozmeroch 220 m² sa nachádza maloobchodná predajňa pánskej konfekcie, v ďalšej časti sa nachádza sklad s oblekmi a odevmi, ktoré sú predávané veľkoobchodne. V tejto budove sa tak isto nachádza priestor pre administratívnu činnosť, a teda kancelária majiteľa firmy.

Personálne zdroje

Ako už bolo spomenuté, podnik zamestnáva dve predavačky, ktoré obsluhujú zákazníkov v predajni s pánskou konfekciou. Po odchode jednej z predavačiek túto úlohu zastupuje taktiež sám majiteľ firmy.

Čo sa týka veľkoobchodného predaja, o ten sa stará prevažne majiteľ firmy, ktorý komunikuje s továrňou v Rumunsku ohľadom výroby svetrov, a taktiež s odoberateľmi, kvôli objednávkam. S touto činnosťou pomáha syn majiteľa, ktorý síce nie je zamestnancom, ale je konateľom spoločnosti.

Finančné zdroje

V Tabuľke 7 môžeme vidieť hodnoty ukazovateľov rentability za rok 2016 až 2019.

Tabuľka 7: Hodnoty ukazovateľov rentability (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018	2019
ROA	7,74%	10,99%	10,81%	8,01%
ROE	17,34%	18,15%	12,46%	8,44%
ROS	3,96%	5,00%	3,21%	2,70%

Hodnota rentability aktív sa v roku 2016 nachádzala na úrovni približne 7%, čo znamená, že v tomto období sa jedna koruna aktív podieľala na siedmych percentách zisku. V roku 2017 a 2018 môžeme vidieť nárast tejto hodnoty, čo je pre podnik priaznivé, avšak v roku 2019 nastal opäť menší pokles.

U ukazovateľa rentability vlastného kapitálu môžeme v sledovaných obdobiach vidieť medziročný pokles. Tento pokles je spôsobený najmä tým, že podnik z roka na rok využíva na financovanie viac vlastných zdrojov namiesto cudzích.

Ukazovateľ rentability tržieb sa drží na relatívne nízkej úrovni. Tento jav môžeme vysvetliť tým, že spoločnosť predáva tovar s veľmi nízkou predajnou maržou, čo možno považovať za slabú stránku firmy, nakoľko je v tom prípade nutné, aby predala veľké množstvo tovaru.

Likvidita

V nasledujúcej Tabuľke 8 môžeme vidieť hodnoty ukazovateľov likvidity podniku Ilmodo, s.r.o.

Tabuľka 8: Hodnoty ukazovateľov likvidity (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018	2019
Bežná L3	1,07	1,29	1,69	2,14
Pohotová L2	0,93	1,22	1,48	1,85
Okamžitá L1	0,22	0,33	0,58	0,82

Čo sa týka hodnoty bežnej likvidity L3, môžeme vidieť, že na začiatku sledovaného obdobia bola relatívne nízka. Dôvodom bolo vyššie zadlženie podniku, ktoré môžeme sledovať aj vo vývoji hodnôt zadlženosti podniku v Tabuľke 9. Vývoj bežnej likvidity sa však z roka na rok zlepšuje a v roku 2018 a 2019 sa hodnoty nachádzajú v odporúčanom rozpätí, medzi 1,5-2,5.

Hodnota pohotovej likvidity L2 v roku 2016 je podobne ako u L3 trochu nižšia, opäť z dôvodu vyššej zadlženosti. V nasledujúcich rokoch 2017 a 2018 je úroveň pohotovej likvidity v rozmedzí 1-1,5, čo sa považuje za ideálne hodnoty. V roku 2019 však môžeme sledovať nárast na 1,85, čo je ešte stále akceptovateľná hodnota, no do budúcnosti by sa nemala zvyšovať, nakoľko by pre podnik mohla znamenať neefektívne využitie aktív. Na druhú stranu, ak sa podnik rozhodne pre novú investíciu, vyššia likvidita je pre veriteľov dôležitá, nakoľko je v takom prípade podnik schopný splácať svoje záväzky včas.

Okamžitá likvidita L1, ktorej hodnota by sa mala v ideálnom prípade pohybovať v rozmedzí 0,2-0,5 je v prípade podniku Ilmodo, s.r.o. v sledovaných obdobiach veľmi priaznivá. Aj napriek tomu, že v roku 2019 sa hodnota vychýlila od odporúčaných hodnôt smerom nahor, v aktuálnej situácii, kedy je ekonomika pozastavená a príjmy z predaja sú momentálne takmer nulové, je dobré, že firma má k dispozícii voľné finančné prostriedky, ktorými môže pokryť tento výpadok.

Zadlženosť

V Tabuľke 9 môžeme vidieť hodnoty ukazovateľov zadlženosti.

Tabuľka 9: Hodnoty ukazovateľov zadlženosti (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018	2019
Celková zadlženosť	65,03%	52,18%	32,23%	27,25%
Koeficient samofinancovania	35,23%	48,09%	68,56%	73,36%
Úrokové krytie	10,59	8,90	8,63	9,48

Celková zadlženosť podniku v roku 2016 bola veľmi vysoká, a to až na úrovni 65 %. Tento jav môžeme pripísať tomu, že v tomto roku prišli firme oneskorené dodávky tovaru z Rumunska, čo spôsobilo zvýšené krátkodobé záväzky, ktoré firma do konca účtovného

obdobia nebola schopná zaplatiť. Ide o zadlženosť z obchodných vzťahov a nie o zadlženosť voči finančnej inštitúcii, čo potvrdzuje aj hodnota úrokového krytia, ktorá je v roku 2016 najvyššia vo všetkých sledovaných obdobiach. V tom prípade môžeme tvrdiť, že firme aj napriek vysokej zadlženosti nehrozil úpadok.

V ďalších rokoch môžeme sledovať znižovanie zadlženosti, pričom v roku 2019 je hodnota zadlženosti len na úrovni 27 %, nad čím by sa mal určite do budúcnosti podnik zamyslieť, či by nemohol lepšie využívať cudzie zdroje na úkor zdrojov vlastných.

Aktivita podniku

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené hodnoty ukazovateľov aktivity podniku.

Tabuľka 10: Hodnoty ukazovateľov aktivity (Zdroj: vlastné spracovanie)

	2016	2017	2018	2019
Doba obratu pohľadávok	71,54	58,46	31,33	34,63
Obrat pohľadávok	5,10	6,24	11,65	10,54
Doba obratu záväzkov	100,46	65,79	34,93	33,59
Obrat záväzkov	3,63	5,55	10,45	10,87
Doba obratu zásob	13,48	5,08	7,27	9,74
Obrat zásoba	27,09	71,89	50,18	37,46

V sledovaných obdobiach môžeme vidieť ako skracovanie doby obratu pohľadávok tak doby obratu záväzkov, čo svedčí o priaznivých dodávateľsko-odberateľských vzťahoch, kedy sa obe strany snažia dodržiavať splatnosti faktúr.

Treba upriamiť pozornosť na rok 2019, kedy je doba obratu pohľadávok dlhšia, než doba obratú záväzkov. Síce je rozdiel zatiaľ zanedbateľný, no ak by sa do budúcich období zväčšoval, mohla by nastať situácia, že podnik nebude schopný zaplatiť prijatú faktúru, nakoľko nebude mať dostatočné finančné prostriedky, kvôli neinkasovanej platbe z faktúry vystavenej. V ideálnom prípade by sa tak podnik mal snažiť o to, aby doba obratu pohľadávok bola kratšia, ako doba obratu záväzkov.

Čo sa týka doby obratu zásob, tá sa drží na relatívne nízkej úrovni, čo možno hodnotiť pozitívne, nakoľko podnik nedrží prebytočné peňažné prostriedky v zásobách. Na druhú stranu, v prípade neočakávaného nárastu dopytu po tovare môže vzniknúť problém s dodržaním dodacích termínov.

Zhodnotenie silných a slabých stránok plynúcich z analýzy zdrojov

Čo sa týka fyzických zdrojov, podnik vlastní priestor, ktorý je postačujúci pre činnosti, ktoré vykonáva, čo možno považovať za silnú stránku. Analýza personálnych zdrojov potvrdila, že pracovná sila je v podniku rozdelená dobre, predavačky kvalitne vykonávajú svoju prácu, s ktorou im pomáha aj sám majiteľ, a preto je tento faktor zaradený do silných stránok podniku. Z analýzy finančných zdrojov vyplynulo, že podnik sa nachádza v priaznivej finančnej situácii. Za silné stránky možno považovať schopnosť splácať svoje záväzky včas, a zároveň to, že firma disponuje dostatočným množstvom voľných finančných prostriedkov. Medzi slabé stránky podniku bolo na základe finančnej analýzy zaradené veľmi nízke využitie cudzích zdrojov, nízke množstvo držaných zásob na sklade, a nízka predajná marža.

Tabuľka 11: Silné a slabé stránky plynúce z analýzy zdrojov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Budova vo vlastníctve firmy	Nedostatočné množstvo zásob v prípade neočakávaného dopytu po tovare
Optimálne rozdelenie ľudských zdrojov medzi jednotlivé činnosti	Slabé využitie cudzích zdrojov
Schopnosť splácať záväzky včas	Veľmi nízka predajná marža
Dostatočné množstvo voľných finančných prostriedkov	

3.3.3 Analýza obchodných aktivít

Maloobchod

O chod maloobchodnej predajne sa starajú najmä dve predavačky a majiteľ, ktorí si navzájom striedajú smeny. V tomto prípade je hlavnou obchodnou aktivitou predaj pánskeho oblečenia a poradenstvo pri výbere strihu či veľkosti. Dôležitou obchodnou

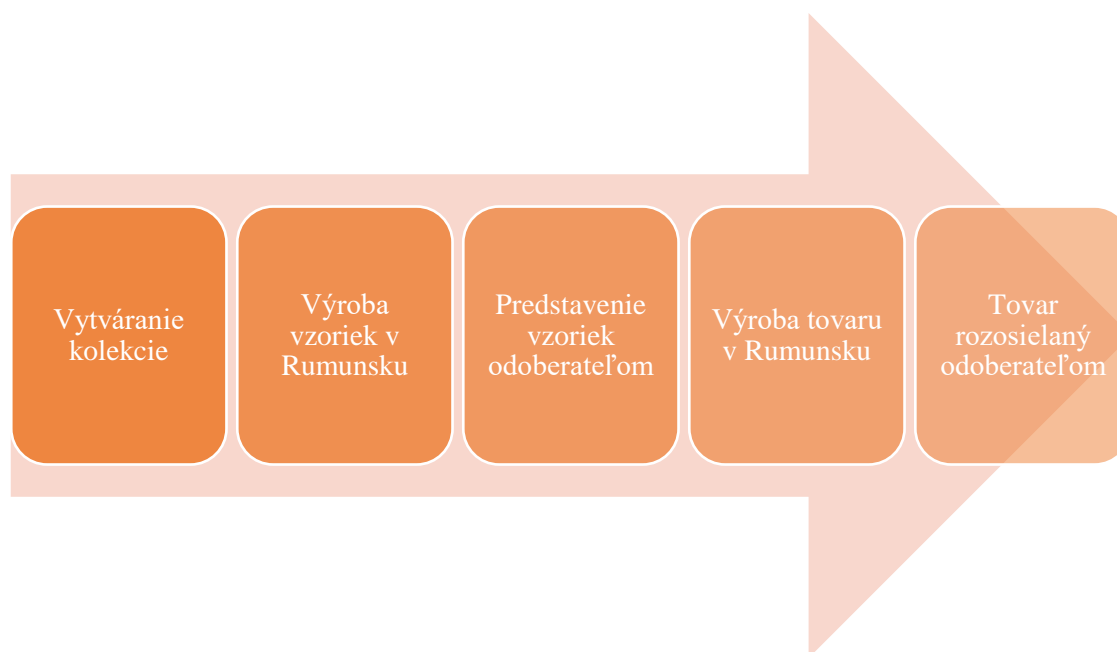
činnosťou je aj objednávanie nového tovaru, ktorý na sklade chýba. Je preto dôležité, že predavačky majú prehľad o tovare, ktorý sa rýchlo míňa a vedia tak efektívne doobjednávať tovar, ktorý sa objednáva priebežne počas roka.

Ďalšia aktivita, ktorá súvisí s chodom maloobchodnej predajne je kontrola tovaru, ktorý sa na predajni a v sklade nachádza. Ide o inventúru zásob, ktorá je taktiež vykonávaná zamestnancami a majiteľom predajne.

Čo sa týka marketingových činností, tie začal podnik posilňovať v posledných rokoch, kedy zvýšil aktivitu na sociálnych sieťach a došlo k rekonštrukcii webu. Tento web je zameraný čisto na maloobchodnú činnosť a je na ňom možné objednať elektronické poukazy na základe vyplnenia rezervačného formuláru.

Veľkoobchod

Na nasledujúcom Obrázku 6 môžeme vidieť grafické znázornenie procesu výroby, objednávok a predaja tovaru odoberateľom.



Obrázok 6: Grafické znázornenie procesu veľkoobchodných aktivít (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Ako môžeme vidieť na Obrázku 6, dôležitou obchodnou aktivitou týkajúcou sa podnikania na B2B trhu je vytváranie dizajnu kolekcie. Nová kolekcia sa vyrába dvakrát ročne na jar a jeseň. Túto aktivitu vykonáva najmä majiteľ firmy, za občasnej pomoci predavačiek.

Následne sa vytvorená kolekcia posielala fabrike do Rumunska, ktorá ušije vzorky svetrov z novej kolekcie, aby mohla byť predstavená odoberateľom. Hotové vzorky sú poslané do Českej republiky a nasleduje plánovanie predstavovania kolekcie, kedy majiteľ podniku vycestuje za odoberateľmi do jednotlivých miest a dochádza k objednávaní tovaru z kolekcie. Na týchto stretnutiach si odoberatelia vyberajú z farebných variant, a objednávajú presný počet kusov.

Počty požadovaného tovaru sa nahlásia do fabriky v Rumunsku, kde sa svetre spracujú tak, aby boli pripravené pred jarnou či jesennou sezónou. Z Rumunska sa teda hotové svetre posielajú na firmu do Česka, kde sa musia pretriediť a rozposlať poštou jednotlivým odoberateľom, podľa ich objednávok.

Ako už bolo spomenuté pri analýze 7S, podnik je vo vyhľadávaní nových odoberateľov veľmi pasívny a počet tovaru, ktoré veľkoobchodne predáva každoročne rapídne klesá. Tento pokles môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 12: Počet predaných svetrov dodávateľom v rokoch 2017-2020 (Zdroj: firemné podklady)

	2017	2018	2019	2020	Celkom
Dámske	6 050	6 273	4 619	2 549	1 9491
Pánske	672	1 256	144	156	2 228
Celkom	6 722	8 787	4 763	2 705	21 719

Tabuľka 12 zahŕňa počet predaných svetrov dodávateľom v rokoch 2017 až 2020. Z tabuľky možno vidieť, že firma Ilmodo, s.r.o. prikladá väčší dôraz dámskym svetrom, nakoľko percentuálne zastúpenie dámskych svetrov na celkovom počte je 85% a len 15% z predávaných svetrov je pánskych.

Medziročný vývoj počtu predaných svetrov nie je veľmi priaznivý. V roku 2018 môžeme sledovať mierny nárast oproti predchádzajúcemu roku, no v roku 2019 došlo k prepadu v počte predaných svetrov takmer o polovicu. V roku 2020 možno taktiež sledovať ďalší rapídny pokles, ktorý je však ovplyvnený zatvorenými prevádzkami kvôli pandémie koronavírusu.

Čo sa týka marketingových aktivít, v oblasti podnikania na B2B trhu firma nevykonáva žiadnu. Podnik má síce zakúpenú doménu Ilmodo.cz, avšak od tohto roka vypršala jej platnosť, takže veľkoobchodný predaj nemá žiadne aktívne webové stránky, čo by firma v prípade, že chce zväčšiť objem predaja mala do budúcnosti určite zmeniť.

Zhodnotenie silných a slabých stránok plynúcich z analýzy obchodných aktivít

Na základe analýzy obchodných aktivít boli vyhodnotené silné a slabé stránky podniku, ktoré môžeme vidieť v Tabuľke 13. Bolo zistené, že obchodné aktivity sú rozdelené v podniku efektívne, čo možno považovať za silnú stránku. Z hľadiska aktivít, ktoré sa týkajú prezentácie veľkoobchodných činností v online priestore je za veľmi slabú stránku považovaná neexistujúca webová stránka. Za silnú stránku však možno považovať fakt, že firma Ilmodo, s.r.o. je vlastníkom domény Ilmodo.cz. Z analýzy obchodných aktivít vyplynulo, že predávané množstvo veľkoobchodného tovaru medziročne rapídne klesá, čo je nutné považovať za veľmi slabú stránku, na ktorú by sa mal podnik do budúcnosti zamerať najviac. Z analýzy bolo ďalej zistené, že podnik by mohol efektívnejšie využívať čas strávený obchádzaním jednotlivých odberateľov kvôli predstavovaniu kolekcie.

Tabuľka 13: Silné a slabé stránky plynúce z analýzy obchodných aktivít (Zdroj: vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Efektívne rozdelenie práce v maloobchode	Výzor navrhovaných odevov nie sú vytvárané dizajnérom
Doména Ilmodo.cz vo vlastníctve podniku	Neexistujúca webová stránka zameraná na veľkoobchodnú činnosť
	Rapídny pokles predávaného množstva veľkoobchodného tovaru
	Časová náročnosť pri obchádzaní jednotlivých odberateľov po celej ČR a SR

3.4 SWOT analýza

V tejto kapitole budú podrobne spracované silné, slabé stránky podniku a príležitosti a hrozby, ktoré vyplynuli z analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia v predchádzajúcich podkapitolách.

V nasledujúcej Tabuľke 14 môžeme vidieť prehľadne všetky silné a slabé stránky podniku a príležitosti a hrozby.

Tabuľka 14: Silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby podniku (Zdroj: vlastné spracovanie)

Silné stránky	Slabé stránky
Doména Ilmodo.cz vo vlastníctve podniku	Neexistujúca webová stránka zameraná na veľkoobchodnú činnosť
Budova vo vlastníctve firmy	Žiadna marketingová činnosť v oblasti veľkoobchodu
Optimálne rozdelenie ľudských zdrojov medzi jednotlivé činnosti	Časová náročnosť pri obchádzaní jednotlivých odoberateľov po celej ČR a SR
Schopnosť splácať záväzky včas	Výzor navrhovaných odevov nie sú vytvárané dizajnérom
Dostatočné množstvo voľných finančných prostriedkov	Nedostatočné množstvo zásob v prípade neočakávaného dopytu po tovare
Posilnená komunikácia na sociálnych sieťach, nový web pre maloobchodnú činnosť	Slabé využitie cudzích zdrojov
Osobný prístup k zákazníkom na predajni	Veľmi nízka predajná marža
Flexibilita v úprave dizajnu svetrov podľa požiadaviek odoberateľov	Slabá iniciatíva hľadania nových odoberateľov
Dobré pracovné vzťahy medzi zamestnancami	Žiadny interný systém pre spracovanie údajov o firme a predajoch a štatistiky
Znalosť rumunského jazyka	Absencia odborných módnych školení
Príležitosti	Hrozby
Rast popularity elektronického obchodovania	Zmena v nákupnom chovaní spotrebiteľov
Rast obratu veľkoobchodných predajov	Ekonomická recesia
Priestor pre vybudovanie B2B e-shopu	Zvyšujúci sa záujem o udržateľnú módu
Malá pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov	Rast popularity elektronického obchodovania

Stabilný vzťah s odberateľmi	Klesajúci počet maloobchodov v danom odvetví
Zmena v nákupnom chovaní odberateľov	Závislosť na jedinom dodávateľovi
	Možná substitúcia produktov za lacnejšie a menej kvalitné

Silné stránky

Vzhľadom na to, že firma je malým rodinným podnikom, jeho najsilnejšou stránkou je osobný prístup ku zákazníkovi, a to nie len pri maloobchodnom predaji, ale aj v prípade veľkoobchodného dodávania odevov. Zákazníci na B2B trhu majú možnosť upraviť si dizajn tovaru podľa svojich predstáv, čo im poskytuje flexibilitu, ktorú u iných dodávateľov nemožno nájsť. Okrem tejto silnej stránky, ktorý plynie z toho, že ide o malý rodinný podnik, je ďalšou silnou stránkou dobré pracovné vzťahy medzi zamestnancami, ktorí svoju prácu robia radi a snažia sa robiť pre podnik to najlepšie.

Ďalšou dôležitou silnou stránkou je skutočnosť, že firma je na tom po finančnej stránke veľmi dobre. Na základe analýzy finančných zdrojov bolo zistené, že podnik má dostatočné množstvo voľných finančných prostriedkov a veľmi nízku zadlženosť. Takáto kombinácia vytvára obrovskú príležitosť pre investovanie do inovácie, ktorá by mohla zvýšiť veľkoobchodný predaj a posilniť tak pozíciu na trhu.

Silnou stránkou firmy je taktiež to, že časť budovy, v ktorej sa nachádzajú priestory pre obchodovanie, sklad a administratívnu činnosť je vo vlastníctve firmy. V aktuálnej situácii, kedy je podnik takmer bez zisku, kvôli uzatvoreným prevádzkam by mohlo byť platenie prenájmu priestorov pre firmu likvidačné. Budova v majetku firmy je teda veľmi silnou stránkou, ktorá len prehlbuje dobrú finančnú situáciu podniku.

Tabuľka 15: Silné stránky podniku – hodnotenie (Zdroj: vlastné spracovanie)

Silné stránky	Dôležitosť (1-10)	Váha	Suma
Doména Ilmodo.cz vo vlastníctve podniku	10	0,25	2,5
Budova vo vlastníctve firmy	5	0,05	0,25
Optimálne rozdelenie ľudských zdrojov medzi jednotlivé činnosti	6	0,05	0,3
Schopnosť splácať záväzky včas	7	0,1	0,7
Dostatočné množstvo voľných finančných prostriedkov	6	0,1	0,6
Osobný prístup k zákazníkom na predajni	9	0,1	0,9
Flexibilita v úprave dizajnu svetrov podľa požiadaviek odoberateľov	9	0,2	1,8
Dobré pracovné vzťahy medzi zamestnancami	7	0,05	0,35
Znalosť rumunského jazyka	8	0,1	0,8
			8,2

Slabé stránky

Najväčším problémom týkajúceho sa veľkoobchodného predaja je fakt, že firma nedisponuje žiadnou webovou stránkou, ktorá by predstavovala obchodnú činnosť, ktorej sa venuje. Absencia takéhoto nástroja v dnešnej dobe je neprijateľné a považujem to za najslabšiu stránku podniku.

Podnik taktiež nedisponuje žiadnym interným systémom, ktorý by dokázal efektívne pracovať s údajmi o objednávkach, predajoch, či množstve tovaru na sklade. Firma tak nespracúva žiadne štatistiky predaja a objednávky tovaru pre maloobchodné podnikanie a kolekcie pre veľkoobchodný predaj sú vytvárané len na základe intuície a skúseností.

Ďalšou slabou stránkou je spôsob predstavovania kolekcie odoberateľom a vytváranie objednávok. Obchádzanie jednotlivých miest a zákazníkov po celej Českej republike a

Slovensku so vzorkami kolekcie je časovo veľmi neefektívne a mohlo by spôsobiť problémy v prípade, že by podnik rozšíril obchodovanie o nových zákazníkov. Riešením by mohol byť napríklad online systém, ktorý by objednávky spracúval automaticky.

Ďalší problém, ktorý vyplynul z analýzy vnútorného prostredia podniku, je veľmi nízka iniciatíva pri hľadaní nových odberateľov, čo priamo súvisí s rapídny medziročným poklesom predávaného množstva veľkoobchodného tovaru. Pokiaľ chce podnik zvýšiť predaje z veľkoobchodnej činnosti, je nevyhnutné, aby aktívne vyhľadával nových zákazníkov.

Tabuľka 16: Slabé stránky podniku – hodnotenie (Zdroj: vlastné spracovanie)

Slabé stránky	Dôležitosť (1-10)	Váha	Suma
Neexistujúca webová stránka zameraná na veľkoobchodnú činnosť	-10	0,2	-2
Rapídny pokles predávaného množstva veľkoobchodného tovaru	-9	0,15	-1,35
Časová náročnosť pri obchádzaní jednotlivých odberateľov po celej ČR a SR	-8	0,1	-0,8
Výzor navrhovaných odevov nie je vytváraný dizajnérom	-5	0,05	-0,25
Nedostatočné množstvo zásob v prípade neočakávaného dopytu po tovare	-4	0,025	-0,1
Slabé využitie cudzích zdrojov	-6	0,1	-0,6
Veľmi nízka predajná marža	-6	0,025	-0,15
Slabá iniciatíva hľadania nových odberateľov	-7	0,15	-1,05
Žiadny interný systém pre spracovanie údajov o firme	-9	0,15	-1,35
Absencia odborných módných školení	-6	0,05	-0,3
			-7,95

Príležitosti

Jedna z najdôležitejších príležitostí plynúcich z analýzy vonkajšieho prostredia je skutočnosť, že popularita elektronického obchodovania neustále rastie, a to nie len na trhu B2C, ale aj B2B. Pre podnik, ktorý dodáva tovar maloobchodným kamenným predajniam, tento trend vytvára skvelú príležitosť pre investíciu do nového veľkoobchodného e-shopu, na ktorom by mohli odoberatelia objednávať tovar online.

Na základe analýzy technologického prostredia bolo zistené, že obrat e-commerce každoročne rastie obrovským tempom. Je preto možné predpokladať, že tržby z elektronického obchodovania rastú na úkor predaja v kamenných predajniach, a preto by mal podnik časť svojich odoberateľov nahradiť za odoberateľov, ktorí predávajú tovar online.

Pre podnik je taktiež príležitosťou zmena v nákupnom chovaní odoberateľov. Odoberatelia sa začínajú prispôbovať modernej dobe technológii a sú stále viac otvorení novým inováciám, ktoré by zefektívnili obchodné aktivity. Preto je pravdepodobné, že veľkoobchodný e-shop, ktorý by urýchlil celý proces objednávania tovaru by odoberatelia prijali.

Tabuľka 17: Príležitosti podniku – hodnotenie (Zdroj: vlastné spracovanie)

Príležitosti	Dôležitosť (1-10)	Váha	Suma
Rast popularity elektronického obchodovania	10	0,3	3
Rast obratu veľkoobchodných predajov	8	0,15	1,2
Priestor pre vybudovanie B2B e-shopu	9	0,25	2,25
Malá pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov	6	0,1	0,6
Stabilný vzťah s odoberateľmi	6	0,05	0,3
Zmena v nákupnom chovaní odoberateľov	7	0,15	1,05
			8,4

Hrozby

Asi najväčšou hrozbou, ktorá bude v najbližšom období na podnik pôsobiť je ekonomická kríza, ktorá nastala po spomalení ekonomík na celom svete z dôvodu pandémie Covid-19. Došlo k zníženiu HDP, nárastu nezamestnanosti, čo spôsobí, že domácnosti budú mať menej voľných finančných prostriedkov a budú znižovať výdaje. Takáto predpoveď nie je vôbec pre podnik priaznivá, a preto sa bude musieť snažiť o rozvoj obchodných aktivít tak, aby sa túto hrozbu pokúsil čo najviac eliminovať.

Rast popularity elektronického obchodovania bol zaradený ako medzi príležitosti, tak aj hrozby. Do hrozieb je zaradený práve preto, že v prípade, ak sa podnik rozhodne ponechať všetky svoje obchodné vzťahy iba s kamennými predajňami, ktorých popularita klesá na úkor popularity elektronických obchodov, mohol by v budúcnosti prísť o značnú časť svojich odoberateľov. Preto je potrebné, aby sa podnik začal pri hľadaní nových odoberateľov zaujímať taktiež o e-shopy.

Jednou z hrozieb, ktorá vyplynula z analýzy vonkajšieho prostredia, je závislosť na jedinom odoberateľovi. Firma dáva vyrábať odevy vo fabrike v Rumunsku, ktorá zabezpečuje všetok potrebný materiál na spracovanie hotového výrobku. V prípade akýchkoľvek problémov, ktoré by vo fabrike mohli nastať, by sa veľmi výrazne odrazili na plynulosti predaja tovaru odoberateľom. Takáto závislosť na dodávateľovi je vždy z pohľadu podniku veľmi nebezpečná.

Istú hrozbu predstavuje aj konkurencia, ktorá by mohla dodávať na trh podobné produkty za nižšiu cenu. Cena tovaru predávaného firmou Ilmodo, s.r.o. odoberateľom je na relatívne vysokej úrovni z dôvodu vysokej kvality materiálu objednávaného z Talianska. Hrozbou sú teda dodávatelia, ktorí vyrábajú tovar z lacnejšieho materiálu, za pomoci lacnejšej pracovnej sily, ktorá sa následne premietne do kvality, ale aj finálnej ceny produktu, ktorá je však pre odoberateľov výhodnejšia.

Tabuľka 18: Hrozby podniku – hodnotenie (Zdroj: vlastné spracovanie)

Hrozby	Dôležitosť (1-10)	Váha	Suma
Zmena v nákupnom chovaní spotrebiteľov	-9	0,15	-1,35
Ekonomická recesia	-10	0,25	-2,5
Zvyšujúci sa záujem o udržateľnú módu	-6	0,05	-0,3
Rast popularity elektronického obchodovania	-9	0,2	-1,8
Klesajúci počet maloobchodov v danom odvetví	-7	0,1	-0,7
Závislosť na jedinom dodávateľovi	-6	0,15	-0,9
Možná substitúcia produktov za lacnejšie a menej kvalitné	-6	0,1	-0,6
			-8,15

3.4.1 Vyhodnotenie SWOT analýzy

Pomocou analýzy SWOT boli nájdené okrem silných a slabých stránok aj príležitosti a hrozby, ktoré najviac ovplyvňujú chod spoločnosti.

Za najdôležitejšiu silnú stránku podniku považujem ich osobný prístup ku zákazníkom, vďaka čomu majú s nimi vybudované veľmi dobré vzťahy, a taktiež vlastnenie domény Ilmodo.cz, ktorá by mohla byť prvým krokom k vytvoreniu elektronického obchodu zameraného na veľkoobchodnú činnosť.

Veľmi výraznou slabou stránkou je práve neexistujúca webová stránka, ktorou by sa podnik mohol v online priestore predstaviť novým potenciálnym zákazníkom, a taktiež absencia akéhosi interného systému, ktorý by zabezpečil efektívnu prácu s faktúrami, množstvom tovaru na sklade, či štatistikami ohľadne predajov, či už na maloobchodnej alebo veľkoobchodnej úrovni.

Dôležitou príležitosťou, ktorá sa podniku ponúka v prostredí, v ktorom sa nachádza, je rast popularity elektronického obchodovania ako na B2C, tak aj B2B trhu. Podnik by sa

preto mal zamerať na inovácie, ktoré aspoň čiastočne transformujú predaje do online priestoru.

Za najväčšiu hrozbu možno aktuálne považovať celosvetovú hospodársku krízu, ktorá nastala prepuknutím pandémie koronavírusu. Kvôli opatreniam, ktoré držia maloobchodné predajne zatvorené prichádza podnik o značnú časť tržieb, ktorá môže v nasledujúcich obdobiach firme chýbať.

Na základe hodnotenia jednotlivých silných, slabých stránok podniku a príležitostí a hrozieb boli vypočítané celkové hodnoty týchto faktorov. Za najsilnejšiu stratégiu je tak považovaná stratégia MAXI-MAXI, a teda kombinácia silnej stránky s príležitosťou.

3.5 Zhrnutie analytickej časti

V tejto kapitole bola podrobne spracovaná analýza súčasného stavu podniku. V prvej časti som sa zaoberala analýzou vonkajšieho prostredia a hľadaním faktorov, ktoré majú na podnik najväčší vplyv. K tomu poslúžila analýza SLEPTE, následne analýza trhu a v neposlednom rade aj analýza konkurencie, pomocou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl.

Nasledovala analýza vnútorného prostredia, ktorej výstupom boli silné a slabé stránky podniku. Tie boli zistené pomocou analýzy 7S, analýzy zdrojov a analýzy obchodných aktivít.

Na záver analýzy súčasného stavu bola spracovaná analýza SWOT, na základe ktorej bola vybraná najsilnejšia stratégia pre podnik, ktorá bude následne využitá v ďalšej kapitole pri návrhu vlastného riešenia rozvoja obchodných aktivít.

4 Vlastné návrhy riešenia

V tejto časti diplomovej práce budú spracované vlastné návrhy rozvoja obchodných aktivít, ktoré povedú k naplneniu stanoveného cieľa. Na základe analýzy súčasného stavu a následnej komunikácie s konateľom spoločnosti boli spracované návrhy a odporúčania týkajúce sa rozvoja predajných, marketingových aktivít a aktivít riadenia podniku. Všetky navrhované aktivity budú vykalkulované, a následne zhodnotené z ekonomického hľadiska.

4.1 Rozšírenie predajných aktivít

Hlavným cieľom diplomovej práce je navrhnuť plán rozvoja obchodných aktivít, ktoré povedú k zefektívneniu predaja v oblasti veľkoobchodu. Analýzou obchodných aktivít bolo zistené, že medziročný vývoj množstva predaného tovaru má klesajúci trend. Preto sú v nasledujúcej podkapitole podrobne rozpracované návrhy a odporúčania, ktoré sa týkajú rozvoja aktivít v oblasti predaja.

4.1.1 Oslovenie nových zákazníkov

Veľkoobchodní dodávatelia, ako je firma Ilmodo, s.r.o., musia neustále vyhľadávať nové obchodné príležitosti a obchodných partnerov. Vyššie uvádzané dáta, ktoré upozorňujú na rapidný medziročný pokles množstva predaného tovaru potvrdzujú, že podnik musí vynaložiť úsilie na nájdenie nových odberateľov.

Pokles, ktorý nastal v roku 2020 možno pripísať tomu, že kamenné predajne, ktoré sú jedinými odberateľmi tovaru, boli z dôvodu protipandemických nariadení väčšinu roka zatvorené. Z analýzy trhu však vyplynulo, že počet maloobchodných predajní s odevmi klesá od roku 2010. Na druhú stranu, veľký rozmach zažíva e-commerce, a preto odporúčam, aby firma okrem kamenných predajní zvážila osloviť aj e-shopy predávajúce dámsku módu.

Čo sa týka maloobchodných kamenných predajní, odporúčam zamerať sa na väčšie mestá, v ktorých je koncentrácia butikov s dámskou módou väčšia. V nasledujúcej tabuľke sa nachádza zoznam potenciálnych odberateľov, ktorých by firma mohla v budúcnosti osloviť.

Tabuľka 19: Zoznam potenciálnych odoberateľov – kamenné predajne (Zdroj: vlastné spracovanie)

Mesto	Firma	E-mail	E-shop
Brno	Toscana store	kabelkytoscana@gmail.com	áno
Hodonín	Toscana store	kabelkytoscana@gmail.com	áno
Brno	BUTIK FEMI	info@butikfemi.cz	nie
Brno	Le Chaton Brno	brno@lechaton.cz	áno
Praha	Le Chaton Opletalova	opletalova@lechaton.cz	áno
Praha	Le Chaton Man	man@lechaton.cz	áno
Plzeň	Le Chaton Cher	plzen@lechaton.cz	áno
Praha	Le Chaton Charmant	vodickova@lechaton.cz	áno
Poděbrady	X-Lejdy	sramkova.dana@email.cz	áno
Brno	MAXXL - BRNO	maxxlbrno@seznam.cz	áno
Brno	Senza MÓDA	vstyl@seznam.cz	nie

Väčšina z nájdených kamenných maloobchodov v Tabuľke 19 sa prispôbilo online trendu a svoje produkty ponúkajú aj na e-shope, čo považujem za veľké pozitívum.

V nasledujúcej Tabuľke 20 je zoznam potenciálnych e-shopov, ktoré by mohli byť zákazníkmi Ilmodo, s.r.o.

Tabuľka 20: Zoznam potenciálnych odoberateľov – e-shopy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Firma	E-mail
Butikovo.cz	infi@butikovo.cz
Svetmodni.cz	info@svetmodni.cz
Bellas.cz	fashion-eshop@post.cz

Čo sa týka e-shopov, firma by sa mala spočiatku zamerať na menšie elektronické obchody. S e-shopmi väčšieho formátu, ako napríklad Zalando, Glami či Botovo, v aktuálnej situácii neodporúčam nadväzovať spoluprácu, nakoľko konkurencia

svetových značiek, ktoré sa na podobných e-shopoch nachádza je enormná. S členstvom firmy na e-shope tohto typu sú spojené poplatky, a preto by registrácia pre malého dodávateľa, ako je Ilmodo, s.r.o., mohla priniesť viac nákladov ako výnosov.

Firmy uvedené v Tabuľke 19 a Tabuľke 20 odporúčam osloviť na základe e-mailu, ktorý bude obsahovať nasledujúce informácie:

- predstavenie firmy Ilmodo, s.r.o.,
- stručný opis ponúkaných produktov,
- odkaz na webové stránky,
- katalóg produktov v prílohe.

Ako bolo zistené z analýzy vnútorného prostredia, Ilmodo, s.r.o. nedisponuje webovou stránkou, ktorá by predstavovala veľkoobchodnú činnosť, ani žiadnymi inými marketingovými materiálmi, ako napríklad katalóg produktov. Návrhy propagačných materiálov budú rozpracované v nasledujúcej podkapitole Rozšírenie marketingových aktivít.

Prínosy návrhu

Pokiaľ chce firma Ilmodo, s.r.o. zvýšiť tržby z predaja, musí vynaložiť úsilie na aktívne vyhľadávanie nových obchodných vzťahov. Oslovením nových maloobchodov a e-shopov firma získa väčší počet odoberateľov, čo bude viesť k požadovanému zvýšeniu množstvu predaného tovaru.

Kalkulácia nákladov návrhu

Vzhľadom na to, že neodporúčam oslovovať veľké medzinárodné e-shopy, v ktorých je členstvo platené, náklady na realizáciu návrhu sú nulové. Aktívne vyhľadávanie potenciálnych zákazníkov na internete bude stáť majiteľa čas, ktorý však nie je možné účtovne vyčísliť.

4.2 Rozšírenie marketingových aktivít

Ako už bolo spomenuté pri návrhoch obchodných aktivít, pre oslovenie e-shopov je nutné disponovať kvalitným marketingovým portfóliom, ktorým sa značka Ilmodo predstaví potenciálnym odoberateľom. V tejto podkapitole budú rozpracované návrhy rebrandingu

značky, vytvorenia webových stránok a veľkoobchodného e-shopu, a návrh online katalógu produktov.

4.2.1 Rebranding

Firma doposiaľ nekládla príliš veľký dôraz na brand a celkový dojem zo značky. Pri pohľade na aktuálne logo, ktoré je veľmi jednoduché a mierne zastarané odporúčam vykonať rebranding loga. Dôvodom zmeny však nie je len zastaranosť loga, ale hlavne ambícia vstúpiť do online priestoru. Oslovené e-shopy si dajú záležať na tom, aby značka, s ktorou budú spolupracovať, pôsobila kvalitne a elegantne.

Na internete sú dostupné online nástroje, pomocou ktorých možno navrhnuť dizajn loga na základe požadovaných parametrov. Tento spôsob vytvorenia loga a aj celého brandu je menej nákladný v porovnaní so zadáním zákazky grafickej firme, a preto ho pre malú firmu, ako je Ilmodo, s.r.o. odporúčam využiť.

Na nasledujúcich obrázkoch môžeme vidieť dva návrhy nového loga, vytvorených pomocou spomínaných online nástrojov.



Obrázok 7: Návrh loga – Variant 1 (Zdroj: vlastné spracovanie)

Variant 1 na Obrázku 7 je oproti aktuálnemu logu elegantnejší a pôsobí veľmi žensky a jemne, a preto by som ho odporučila najmä v prípade, že by sa podnik rozhodol upustiť od výroby a predaja pánskych svetrov a sústrediť sa výhradne na dámsku konfekciu.



Obrázok 8: Návrh loga – Variant 2 (Zdroj: vlastné spracovanie)

Obrázok 8 vyobrazuje Variant 2, ktorá je veľmi podobný prvému. Rozdiel spočíva v inverznom prehodení farieb a odobraní ikony ženy v klobúku. Tento variant je genderovo veľmi univerzálny, a pokiaľ by podnik pokračoval vo výrobe v podobnom percentuálnom zastúpení pánskych a dámskych svetrov ako doteraz, odporučila by som využiť toto logo.

Prínosy návrhu

Hlavné prínosy návrhu spočívajú v modernejšom vnímaní značky Ilmodo, čo je dôležité pri oslovovaní nových odoberateľov. Logo, ktoré pôsobí moderne, elegantne a kvalitne nepochybne zohrá úlohu pri rozhodovaní sa o prípadnej spolupráci s firmou. Navrhnuté logo bude taktiež využité pri vytváraní dizajnu webových stránok a e-shopu, ktoré sú súčasťou návrhov, ktorým sa budem v ďalších podkapitolách venovať.

Kalkulácia nákladov návrhu

Pokiaľ sa firma rozhodne využiť online nástroj pre vytvorenie loga náklady na rebranding tak možno vyčíslieť na hodnotu 50 eur, čo je v prepočte na koruny približne 1300 Kč. (Wix, 2021)

Tabuľka 21: Kalkulované náklady na návrh rebrandingu loga (Zdroj: Vlastné spracovanie)

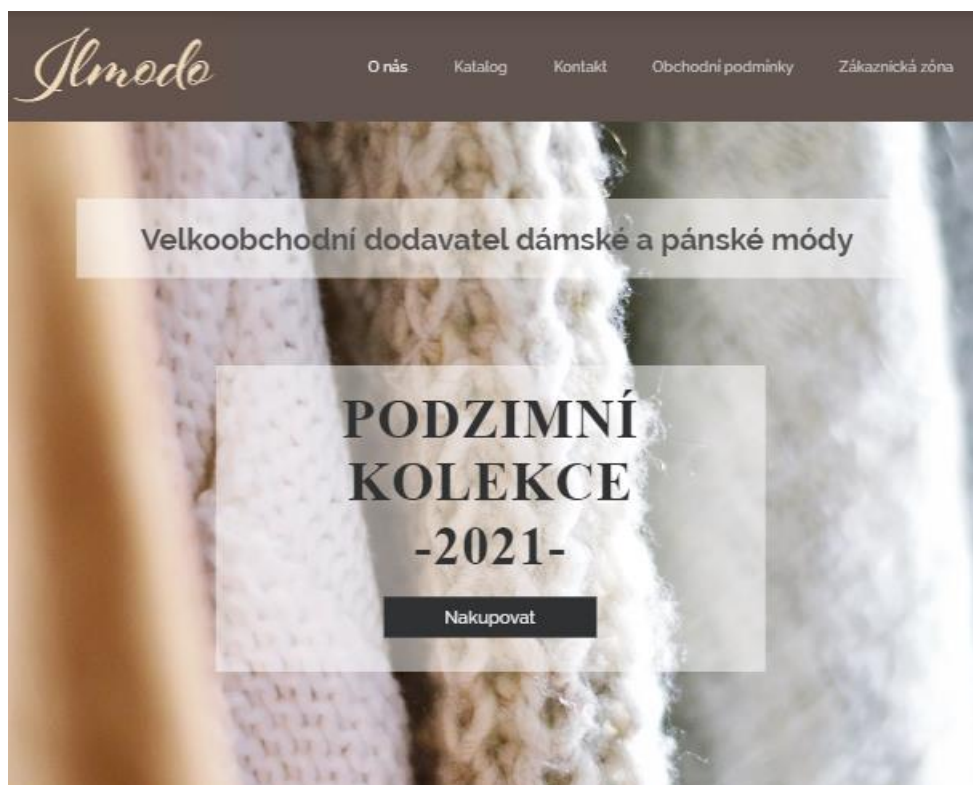
Predmet vzniknutých nákladov	Vyčíslenie nákladov
Vytvorenie loga na online platforme	1 300 Kč
Celkom	1 300 Kč

4.2.2 Vytvorenie webových stránok

Vytvorenie webovej stránky považujem za najdôležitejšiu marketingovú aktivitu, na ktorú by sa mal podnik zamerať. Faktom je, že webové stránky sú v dnešnej dobe samozrejmosťou každého biznisu, ktorý by firma určite nemala ignorovať. Súčasťou tohto webu bude aj veľkoobchodný e-shop, ktorému sa však budem venovať v nasledujúcej podkapitole.

Vzhľadom na to, že firma vlastní doménu Ilmodo.cz, je nutné nájsť firmu, ktorá stránku vytvorí do podoby, vhodnej pre prezentáciu značky Ilmodo a veľkoobchodného predaja zákazníkom.

Na nasledujúcom Obrázku 9 môžeme vidieť mnou navrhnutý dizajn úvodnej stránky webu.



Obrázok 9: Návrh vzhľadu úvodnej stránky webu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Webová stránka by mala obsahovať jasné informácie, ktoré budú prehľadne zaradené do jednotlivých kategórií. Na Obrázku 9 môžeme vidieť navrhované kategórie v hornej lište stránky.

Záložka **O nás** by mala slúžiť, či už k stručnému alebo podrobnejšiemu predstaveniu firmy, jej obchodných aktivít a produktu, ktorý veľkoobchodne ponúka.

Ďalšia sekcia **Katalóg** bude obsahovať katalóg produktov, ktoré firma ponúka. Tento katalóg bude dostupný každému, kto navštíví web. Tovar, ktorý firma predáva bude môcť vidieť aj konečný spotrebiteľ, a preto je potrebné, aby tento verejne dostupný katalóg neobsahoval veľkoobchodné ceny jednotlivých produktov. Vytvoreniu katalógu sa však budem podrobnejšie venovať v návrhu Online katalóg produktov.

Kategória **Kontakt** bude slúžiť na kontaktné informácie o firme, ako napríklad telefonický kontakt, mailová adresa, či adresa výkonu podnikania. Taktiež by bolo

vhodné do tejto sekcie zahrnúť formulár, ktorý by slúžil potenciálnym odoberateľom pre vyplnenie v prípade záujmu o spoluprácu.

V záložke **Obchodní podmínky** sa budú nachádzať informácie pre odoberateľov o podmienkach predaja tovaru, akým spôsobom a ako často sa vykonávajú objednávky, platobné podmienky, či podmienky dodania tovaru.

Posledná sekcia – **Zákaznická zóna** – bude určená výhradne pre odoberateľov firmy, ktorí sa na stránke zaregistrujú svojim identifikačným číslom firmy. Po prihlásení sa tak dostanú do veľkoobchodného e-shopu, na ktorom budú môcť objednávať tovar. Táto zóna bude už obsahovať úplný katalóg produktov s veľkoobchodnými cenami.

Prínosy návrhu

Firma vytvorením webových stránok získa kvalitný nástroj na prezentáciu svojej veľkoobchodnej činnosti, ktorá je nutná k osloveniu a následne aj získaniu nových zákazníkov. Webová stránka prehľadne predstaví produkty, ktoré firma ponúka, obchodné podmienky, a taktiež vytvorí priestor pre online objednávanie tovaru zákazníkov.

Kalkulácia nákladov návrhu

Na vytvorenie webovej stránky budú vynaložené náklady uvedené v Tabuľke 22. Doména Ilmodo.cz stojí ročne približne 180 Kč. Webhosting, ktorý je potrebný k funkčnosti webu stojí približne 145 Kč na mesiac, čo pri prepočte 1 740 Kč za rok. (Forpsi, 2021) Po komunikácii s marketingovou firmou bola odhadnutá cena za vytvorenie funkčného webu približne na 15 000 Kč. Celkové náklady návrhu vytvorenia webovej stránky bez e-shopu tak činia 16 920 Kč.

Tabuľka 22: Kalkulované náklady za návrh vytvorenia webovej stránky (Zdroj: vlastné spracovanie)

Predmet vzniknutých nákladov	Vyčíslenie nákladov
Doména za rok	180 Kč
Webhosting za rok	1 740 Kč
Vytvorenie funkčného webu	15 000 Kč
Celkom	16 920 Kč

4.2.3 Online katalóg produktov

Online katalóg bude slúžiť na predstavenie predávaných produktov potenciálnym odoberateľom, ktorým dopomôže pri rozhodovaní sa o možnej spolupráci.

Ako už bolo spomenuté v podkapitole, ktorá sa venovala obsahu webu, katalóg bude vytvorený v dvoch variantoch. Jeden variant sa bude nachádzať na stránke v záložke Katalog, ktorý bude dostupný pre širokú verejnosť, a teda nebude môcť zahŕňať niektoré informácie. Druhý variant bude dostupný len pre registrovaných odoberateľov, ktorí budú mať prístup do zákaznickej zóny.

Variant 1 katalógu, ktorý bude dostupný pre širokú verejnosť nebude obsahovať všetok dostupný tovar, nakoľko jeho funkciou nie je predstaviť celé portfólio ponúkaných produktov, ale osloviť a zaujať potenciálnych zákazníkov, ktorí nie sú zaregistrovaní v zákaznickej zóne a rozhodujú sa o spolupráci s firmou Ilmodo, s.r.o. Ako už bolo spomenuté, tento katalóg nesmie zahŕňať údaje o cene zobrazených produktov, nakoľko by mohlo dôjsť k odhaleniu cenovej stratégie podniku. Užší variant katalógu je taktiež nutné mať k dispozícii vo formáte PDF, ktorý bude využitý pri aktívnom oslovovaní potenciálnych zákazníkov pomocou e-mailovej komunikácie, ako bolo spomenuté v kapitole rozvoja predajných aktivít.

Variant 2 katalógu bude súčasťou zákaznickej zóny, ktorá bude formou e-shopu predstavovať jednotlivé kategórie produktov. Tento katalóg musí obsahovať celé portfólio tovaru, ktoré je k dispozícii a jeho farebné prevedenia, aby si mohli odoberatelia prehľadne vybrať z ponuky. V tomto prípade je nutné, aby katalóg zahŕňal aj veľkoobchodnú cenu produktov.

Prínosy návrhu

Katalóg vo formáte PDF bude využitý ako propagačný materiál pre oslovené firmy na základe e-mailu. Táto príloha mailu môže zohrať veľkú úlohu pri rozhodovaní firmy o naviazaní spolupráce s podnikom Ilmodo, s.r.o. Rovnakú funkciu zohráva verejne dostupný katalóg na webových stránkach Ilmodo.cz.

Kalkulácia nákladov návrhu

Predpokladám, že náklady na grafické spracovanie katalógu sú už zahrnuté v nákladoch za vytvorenie funkčného webu a transformácia katalógu do formátu PDF bude

spracovaná niektorým zo zamestnancov podniku. Jediné náklady spojené s vytvorením katalógu sú tak náklady na služby fotografa, ktorý kvalitne nafotí kolekciu odevov. Cena takýchto služieb sa odhaduje na približne 2 500 Kč. (PS-Photo, 2021)

Tabuľka 23: Kalkulované náklady za návrh vytvorenia online katalógu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Predmet vzniknutých nákladov	Vyčíslenie nákladov
Služby fotografa – nafotenie kolekcie, úprava fotiek	2 500 Kč
Celkom	2 500 Kč

4.2.4 Vytvorenie veľkoobchodného e-shopu

Ako už bolo spomenuté, veľkoobchodný e-shop sa bude nachádzať na webovej stránke Ilmodo.cz v sekcii Zákaznícká zóna. Do tejto sekcie budú mať prístup len zaregistrovaní odoberatelia, aby nedošlo k zneužitiu veľkoobchodných cien spotrebiteľmi, či inými firmami.

Do zákazníckej zóny sa budú musieť odoberatelia v prvom rade zaregistrovať vyplnením formulára. Tento formulár bude vyžadovať údaje o firme ako názov spoločnosti, IČO, DIČ, aby bolo možné dohľadať, či firma naozaj podniká v danom odvetví a nejedná sa o nákup tovaru pre osobnú spotrebu. Registráciou podnik získa prihlasovacie údaje, ktorými sa bude prihlasovať do svojho účtu v zákazníckej zóne.

Vzhľadom na to, že firma dáva aktuálne vyrábať odevy len dvakrát ročne, na jar a na jeseň, na základe presne objednaných kusov od odoberateľov, bolo by vhodné zvážiť zvýšenie objednávok zadávaných do továrne v Rumunsku aspoň na štyrikrát ročne. Taktiež je nutné, aby v obchodných podmienkach na e-shope boli jasne vymedzené termíny dokedy je možné tovar objednať pred zadaním objednávok do továrne.

Prínosy návrhu

Vytvorením e-shopu firma získa efektívnejší objednávací systém, ktorý zabezpečí lepšiu prehľadnosť objednávok, a taktiež ušetrí obchodné cesty za jednotlivými odoberateľmi, ktoré sú časovo veľmi náročné. Firma Ilmodo, s.r.o. tak bude mať priestor, pre väčší počet odoberateľov, čo môže viesť k zvýšeniu predávaného množstva tovaru.

Kalkulácia nákladov návrhu

Náklady spojené s vytvorením zákaznickej zóny a e-shopu na webe zobrazuje nasledujúca Tabuľka 24. Po komunikácii s marketingovou firmou boli odhadnuté náklady na vytvorenie navrhovaného e-shopu približne na 70 000 Kč a využitie právnických služieb k spracovaniu obchodných podmienok na 6 500 Kč. (AZLegal, 2021)

Tabuľka 24: Kalkulované náklady za návrh vytvorenia e-shopu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Predmet vzniknutých nákladov	Výčíslenie nákladov
Vytvorenie e-shopu	70 000 Kč
Právnické služby – spracovanie obchodných podmienok	6 500 Kč
Celkom	76 500 Kč

4.3 Rozšírenie aktivít riadenia podniku

Z analýzy vnútorného prostredia bolo zistené, že podnik má nedostatky aj v oblasti aktivít riadenia podniku. Po konzultácii s konateľom firmy bol vybraný návrh, ktorý je podrobne rozpracovaný v nasledujúcej podkapitole.

4.3.1 Odborné školenie personálu v oblasti módy

Odvetvie módy je veľmi dynamické, a preto je potrebné, aby sa firma, ktorá v takomto prostredí pôsobí vedela zmenám v trendoch dostatočne prispôbiť. Podnik Ilmodo, s.r.o. vykonáva obchodnú činnosť v odevnom priemysle ako na veľkoobchodnej, tak aj maloobchodnej úrovni. Z rozhovoru s konateľom spoločnosti bolo zistené, že personál, ktorý maloobchodne predáva obleky sa za posledných 5 rokov nezúčastnil žiadneho módného školenia, či módnej prehliadky v oblasti pánskej konfekcie.

Aj napriek tomu, že predavačky aj majiteľ získali za roky vykonávania predajnej činnosti pánskych oblekov dostatočné vedomosti a schopnosti, je potrebné, aby sa v tejto oblasti vzdelávali aj od profesionálov. Pre rozšírenie znalostí o aktuálnych trendoch v pánskej formálnej móde odporúčam minimálne raz ročne navštíviť módnú prehliadku ako napríklad Prague Fashion Week, Designblok či Prague International Design Festival.

Veľkoobchodná činnosť, ktorá spočíva v navrhovaní dizajnu dámskych odevov taktiež nie je posilnená žiadnymi odbornými školeniami zameraných na dizajn. Takéto školenie by mohlo rozšíriť obzory nie len v aktuálnych dizajnových trendoch, ale taktiež v oblasti materiálov a látok, ktoré by následne mohol v budúcnosti majiteľ spoločnosti využiť pri tvorbe nových produktov.

V tejto oblasti odporúčam vyškoliť nielen majiteľa, ale aj minimálne jednu z predavačiek, ktorá by sa taktiež podieľala na vytváraní kolekcie. Pre vyškolenie v oblasti veľkoobchodu navrhujem využiť služby Inštitútu módnej tvorby, ktorý poskytuje odevné kurzy, so zameraním na komplexné vzdelávanie v módnom priemysle. K dispozícii sú kurzy krátkodobé, dlhodobé, ale aj individuálne pre jednotlivcov či firmy. (Inštitut módnej tvorby, 2021) Takúto konzultáciu s odborníkom považujem za veľmi žiaducu, aby dizajn odevov ponúkaných firmou Ilmodo, s.r.o. bol na dynamickom trhu módy konkurencie schopný.

Prínosy návrhu

Vzdelávanie sa v oblasti, v ktorej firma podniká je nevyhnutné pre zotrvanie a upevnenie si pozície na trhu. Tento návrh by mal firme priniesť odborný prehľad o aktuálnych trendoch a novú inšpiráciu pre tvorbu dizajnového odevu, o ktorý budú mať odoberatelia záujem.

Kalkulácia nákladov návrhu

Náklady, ktoré vzniknú realizovaním návrhu školenia personálu vyobrazuje Tabuľka 25. Vstupenky na módne prehliadky sa pohybujú približne okolo hodnoty 1 500 Kč na osobu. (GoOut, 2021) Za predpokladu, že sa prehliadky zúčastnia dve predavačky a majiteľ, raz ročne, sú tieto náklady vyčíslené na 4 500 Kč. Cena 60 minútovej odbornej konzultácie v Inštitúte módnej tvorby je 1 500 Kč. (Inštitut módnej tvorby, 2021) Predpokladám, že takejto konzultácie sa firma zúčastní dvakrát ročne, a preto vyčíslené náklady činia 3 000 Kč.

Tabuľka 25: Kalkulované náklady za návrh školenia personálu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Predmet vzniknutých nákladov	Vyčíslenie nákladov
Účasť na módnych prehliadkach	4 500 Kč
Odborná konzultácia Institut módní tvorby	3 000 Kč
Celkom	7 500 Kč

4.4 Ekonomické zhodnotenie návrhov

V tejto časti budú ekonomicky vyčíslené a zhodnotené odporúčania, ktoré boli navrhnuté v predchádzajúcej podkapitole. Predpokladám, že návrhy budú implementované od polovice roku 2021, a preto budú jednotlivé varianty pracovať s predpokladanými tržbami a nákladmi za rok 2022.

V nasledujúcej tabuľke sa nachádzajú všetky náklady spojené s návrhmi na rozvoj obchodných aktivít pre firmu Ilmodo, s.r.o.

Tabuľka 26: Celkové náklady za návrhy (Zdroj: vlastné spracovanie)

Predmet vzniknutých nákladov	Vyčíslenie nákladov
Vytvorenie loga na online platforme	1 300 Kč
Doména za rok	180 Kč
Webhosting za rok	1 740 Kč
Vytvorenie funkčného webu	15 000 Kč
Služby fotografa – nafotenie kolekcie, úprava fotiek	2 500 Kč
Vytvorenie e-shopu	70 000 Kč
Právnické služby – spracovanie obchodných podmienok	6 500 Kč
Účasť na módnych prehliadkach	4 500 Kč
Odborná konzultácia Institut módní tvorby	3 000 Kč
Celkové náklady za návrhy	104 720 Kč

Keďže firma vytvára kolekcie dvakrát ročne – na jar a na jeseň – a v aktuálnom období je už pripravovaná kolekcia na jeseň 2021, s novými oslovenými odoberateľmi a nákupom cez veľkoobchodný e-shop sa ráta až k príprave kolekcie jar 2022. Predpokladaný nárast počtu svetrov v roku 2022 vychádza z počtu predaných svetrov v roku 2020, ktorý bol na úrovni 2705 ks a marže, ktorá činí 250 Kč/ks. Na základe diskusie s konateľom spoločnosti boli určené tri varianty nárastu predaného tovaru a tržieb, a to pesimistický, ktorý ráta s medziročným nárastom počtu svetrov o 20 %, realistický, s nárastom o 40 % a optimistický, ktorý predpokladá, že medziročný nárast predaných svetrov bude na úrovni 60 %.

Tabuľka 27: Odhady nárastu predajov po implementovaní návrhov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Položka	Odhad		
	Pesimistický	Realistický	Optimistický
Medziročný rast počtu predaných svetrov	20 %	40 %	60 %
Predpokladaný počet predaného tovaru	3 246	3 787	4 328
Predpokladané tržby	2 759 100 Kč	3 218 950 Kč	3 678 800 Kč
Predpokladané náklady	1 947 600 Kč	2 272 200 Kč	2 596 800 Kč
Predpokladaný zisk pred zdanením	811 500 Kč	946 750 Kč	1 082 000 Kč

4.4.1 Podmienky realizácie návrhov a časový harmonogram

K realizácii návrhov je nutné, aby majiteľ firmy odsúhlasil zmeny a inovácie týkajúce sa rozvoja obchodných aktivít, ktoré povedú k navýšeniu objemu predaja. Ako vyplynulo z finančnej analýzy, firma má k dispozícii dostatočné množstvo finančných prostriedkov, a preto odporúčam, aby podnik financoval návrhy z vlastných zdrojov.

Ďalej je potrebné, aby firma prijala presný časový harmonogram realizácie zmien. Odporúčam, aby podnik začal s implementovaním návrhov od mája 2021, ako je uvedené v Tabuľke 28.

Tabuľka 28: Časový harmonogram implementácie návrhov (Zdroj: vlastné spracovanie)

Mesiac/rok	Aktivita
Máj/2021	Rebranding, tvorba katalógu, webových stránok a funkčného e-shopu.
Jún/2021	Dokončovanie webových stránok, testovanie funkčnosti elektronického obchodu. Účasť na konzultácii ohľadne dizajnu odevov.
Júl/2021	Aktívne oslovovanie nových odoberateľov mailom.
August/2021	Tvorba novej kolekcie pre jar 2022, zverejnenie kolekcie na e-shope.
September/2021	Príjem objednávok cez veľkoobchodný e-shop.
Október/2021	Finalizácia objednávok cez veľkoobchodný e-shop

4.4.2 Kontrola plnenia návrhov

Pre zhodnotenie reálneho prínosu návrhov je potrebné, aby boli vyhodnotené zmeny ekonomickej situácie podniku. Kontrola účinnosti návrhov prebehne na začiatku roka 2023. Hlavnými sledovanými ukazovateľmi budú počet odoberateľov, objem predaja a tržby za rok 2022 a ich nárast oproti predchádzajúcemu účtovnému obdobiu.

4.5 Zhrnutie návrhovej časti

Na základe analytickej časti boli zistené faktory vplývajúce na podnik z vonkajšieho a vnútorného prostredia, z ktorých bolo vychádzané pri zostavovaní návrhov a odporúčaní v návrhovej časti diplomovej práce. Všetky návrhy boli tvorené v rámci

diskusie a pod dohľadom konateľa spoločnosti, takže implementácia by mala prebehnúť bez problémov.

Návrhy boli spracované tak, aby došlo k naplneniu cieľa diplomovej práce, a teda zvýšeniu objemu predaja a tržieb z veľkoobchodnej činnosti. Ako vyplynulo z vyššie spomínaných analýz, návrhy pre rozvoj sa týkajú rozšírenia predajných aktivít, marketingových aktivít a aktivít v oblasti riadenia podniku.

Dôležitou súčasťou návrhovej časti bola kalkulácia nákladov jednotlivých návrhov a ich následné celkové vyčíslenie v časti ekonomické zhodnotenie návrhov. V rámci tejto časti boli taktiež spracované odhady optimistického, realistického a pesimistického vývoja objemu predaja, nákladov a tržieb pre rok 2022, ovplyvnené zavedením daných návrhov a odporúčaní do praxe.

V závere návrhovej časti sú spomenuté podmienky realizácie zmien a časový harmonogram, ktorý odporúča začať s implementáciou návrhov takmer okamžite, a to od mája 2021. Kontrola plnenia návrhov tak nastane na začiatku roku 2023.

5 Záver

Diplomová práca sa zaoberala rozvojom obchodných aktivít spoločnosti Ilmodo, s.r.o., ktorá dlhoročne podniká v oblasti módy. Cieľom práce bolo vytvoriť návrhy rozvoja obchodných aktivít, ktoré povedú k zefektívneniu predaja a zvýšeniu tržieb z veľkoobchodnej činnosti, ktorou je predaj dámskych a pánskych odevov maloobchodným predajniam.

V prvej časti práce boli predstavené problémy v oblasti obchodných aktivít, ktorým aktuálne firma čelí. Následne bol vytýčený hlavný cieľ a čiastkové ciele práce v závislosti na cieľoch, ktoré si stanovila firma. V tejto časti nasledovali postupy spracovania, kde sú bližšie predstavené metódy využité pri spracovaní nasledujúcich častí.

Druhá časť diplomovej práce sa venovala spracovaniu teoretických poznatkov v oblasti obchodných vzťahov a obchodných činností, ktoré podnik vykonáva na trhu B2B aj B2C. Ďalej bola teoreticky spracovaná strategická analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia a ich konkrétne analýzy, a následne analýza SWOT. Záver tejto časti sa venoval trendom v odvetví so zameraním na problematiku e-commerce.

Tretia časť práce sa zaoberala analýzou súčasného stavu firmy Ilmodo, s.r.o., kde bola do hĺbky spracovaná analýza vonkajšieho prostredia pomocou analýzy SLEPTE, analýzy trhu a konkurencie, ktorej výstupom boli príležitosti a hrozby vplyvajúce na podnik z okolia. Nasledovala analýza vnútorného prostredia, na základe ktorej boli nájdené silné a slabé stránky podniku. Výsledky z čiastkových analýz boli kľúčovými vstupmi pre analýzu SWOT, ktorá bola zostavená v závere tejto časti.

Posledná časť diplomovej práce sa venovala návrhom rozvoja obchodných aktivít, na základe výstupov zo SWOT analýzy a konzultácii s konateľom spoločnosti. Návrhy, týkajúce sa predajných, marketingových a riadiacich aktivít boli podrobne rozpracované a vykalkulované tak, aby ich podnik mohol zakomponovať do svojej podnikateľskej činnosti a dosiahnuť tak ciele, ktoré si vedenie firmy stanovilo. V závere tejto časti boli návrhy ekonomicky zhodnotené a stanovené podmienky realizácie návrhov.

Na záver je potrebné skonštatovať, že firma Ilmodo, s.r.o. má potenciál rastu, ktorý je však nutné podporiť implementáciou spomínaných návrhov, aby mohlo dôjsť k posilneniu pozície na trhu a zvýšeniu objemu predaja a tržieb.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

50MINUTES. *Michael Porter's Value Chain: Unlock your company's competitive advantage*. London: 50MINUTES, 2015. 54 s. ISBN 978-28-0626-590-6

BEDRNOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

Create Your Logo with the Wix Logo Maker. WIX [online]. [cit. 2021-4-22]. Dostupné z: https://www.wix.com/logobrand/wix-logo-maker?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=1624436120^62150769059&experiment_id=wix%20logo%20maker^e^397585233258^&cq_src=google_ads&cq_cmp=1624436120&cq_con=62150769059&cq_term=wix%20logo%20maker&cq_med=&cq_plac=&cq_net=g&cq_pos=&cq_plt=gp&gclid=CjwKCAjw7diEBhB-EiwAskVi10RCpHwJuTFod4-HrEUEQ66AMvYzBdAAf1hOBjeZvRRk6jS-1K3SPhoC_i4QAvD_BwE

DRUCKER, P. *Innovation and Entepreneuership*. London: Routledge, 2012. ISBN 9781136017612

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4

Důvěra stranickým představitelům – září 2020. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/politicke/institute-a-politici/5307-duvera-stranickym-predstavitelum-zari-2020>

FAARUP, P. *The marketing framework*. Kodaň: Academica, 2010. ISBN 978-87-7675-506-5

Fashion program. *Institut módní tvorby* [online]. [cit. 2021-4-22]. Dostupné z: <https://institutmodnitvorby.cz/fashion-program/individualni-konzultace-jednotlivci-firmy/>

Fotografické služby. *PS-Photography* [online]. [cit. 2021-4-22]. Dostupné z: <https://www.ps-photo.cz/fotograficke-sluzby/cenik.htm>

- FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2710-434-5.
- GÁLA, L., POUR, J., TOMAN, P. *Podniková informatika*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-2471-278-9
- GÚČIK, M. a kol. *Management cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010. ISBN 978-80-8909-067-9
- GÚČIK, M. a kol. *Marketing cestovního ruchu*. Banská Bystrica: Dali-BB, 2011. ISBN 978-80-8909-085-3
- HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie - krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HÁLEK, V. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1
- HEIJDEN, VAN DER, K. *Scenarios, The Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley & Sons, 2005
- HES, A. 2001. 1. vyd. *Základy maloobchodu*. Praha: ČZU, 2001. 95 s. ISBN 80-213-0795-1.
- HILL, CH., JONES, G., SCHILLING, M. *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. Boston: Cengage Learning, 2014. 896 s. ISBN 978-1305-14-272-5
- Hrubý domácí produkt - Časové řady ukazatelů čtvrtletních účtů. Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-3-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- JOHNSON, G. a K. SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLES, K., ANGWIN, D., REGNÉR, P. *Exploring strategy text & cases*. London: Pearson, 2013. 840 s. 978-12-9228-245-9
- KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-1001-9

- Katalog. *Atlasfirem.info* [online]. [cit. 2021-4-21]. Dostupné z: <https://www.atlasfirem.info/>
- KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-2474-150-5.
- KOZEL, R. *Moderní metody a techniky v marketingovém výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6
- MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing - 3., aktualizované a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2986-2
- MALÝ, V. *Marketingový výzkum teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3
- MALYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-2471-911-5
- Mercedes-Benz Prague Fashion Week. *GoOut* [online]. [cit. 2021-4-22]. Dostupné z: <https://goout.net/sk/mercedes-benz-prague-fashion-week/pzggnsf/>
- MULAČOVÁ, V., P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.
- Nabídka a ceník webhostingu. *Forpsi* [online]. [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://www.forpsi.com/webhosting/pricelist/>
- Obrat e-commerce 2019. *Heureka* [online]. [cit. 2021-3-18]. Dostupné z: <https://onas.heureka.cz/upload/437-infografika-obrat-e-commerce-2019-cz.png>
- PERERA, R. *The PESTLE Analysis*. *Puwakpitiya: Nerdynaut*, 2017. 17 s. ISBN 978-15-497-9054-6
- Právní služby pro firmy a podnikatele. *AZLegal* [online]. [cit. 2021-4-26]. Dostupné z: <https://azlegal.cz/pravni-sluzby-kategorie/pravni-sluzby-pro-firmy-a-podnikatele/>
- SARSBY, A. *SWOT Analysis*. North Carolina: LuLu.com, 2016. 86 s. ISBN 978-09-932-5042-2

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická Analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1

Seznam CZ-NACE. *ARES - ekonomické subjekty* [online]. [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427s. ISBN 978-80-247-3339-5

VODÁČEK, L. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. 368 s. ISBN 978-80-7261-232-1

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZADRAŽILOVÁ, D., CIMLER, P. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů ze dne 2. října 1991.

Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech, ve znění pozdějších předpisů ze dne 25. ledna 2012.

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok 1: Porterov model piatich konkurenčných síl	21
Obrázok 2: Analýza 7S	24
Obrázok 3: Využitie SWOT analýzy pri koncipovaní stratégie.....	28
Obrázok 4: Schéma prepojenia teoretickej a praktickej roviny	33
Obrázok 5: Organizačná štruktúra podniku Ilmodo, s.r.o.....	48
Obrázok 6: Grafické znázornenie procesu veľkoobchodných aktivít	57
Obrázok 7: Návrh loga – Variant 1.....	71
Obrázok 8: Návrh loga – Variant 2.....	71
Obrázok 9: Návrh vzhľadu úvodnej stránky webu.....	73

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka 1: Príležitosti a hrozby plynúce z analýzy SLEPTE	39
Tabuľka 2: Príležitosti a hrozby plynúce z analýzy trhu.....	43
Tabuľka 3: Zoznam konkurenčných firiem pôsobiacich na českom trhu	44
Tabuľka 4: Intenzita hrozieb jednotlivých faktorov	46
Tabuľka 5: Príležitosti a hrozby plynúce z analýzy konkurencie	46
Tabuľka 6: Silné a slabé stránky podniku vyplývajúce z analýzy 7S.....	52
Tabuľka 7: Hodnoty ukazovateľov rentability	53
Tabuľka 8: Hodnoty ukazovateľov likvidity.....	53
Tabuľka 9: Hodnoty ukazovateľov zadlženosti	54
Tabuľka 10: Hodnoty ukazovateľov aktivity.....	55
Tabuľka 11: Silné a slabé stránky plynúce z analýzy zdrojov	56
Tabuľka 12: Počet predaných svetrov dodávateľom v rokoch 2017-2020.....	58
Tabuľka 13: Silné a slabé stránky plynúce z analýzy obchodných aktivít.....	59
Tabuľka 14: Silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby podniku	60
Tabuľka 15: Silné stránky podniku – hodnotenie	62
Tabuľka 16: Slabé stránky podniku – hodnotenie	63
Tabuľka 17: Príležitosti podniku – hodnotenie	64
Tabuľka 18: Hrozby podniku – hodnotenie.....	66
Tabuľka 19: Zoznam potenciálnych odoberateľov – kamenné predajne	69
Tabuľka 20: Zoznam potenciálnych odoberateľov – e-shopy	69
Tabuľka 21: Kalkulované náklady na návrh rebrandingu loga	72
Tabuľka 22: Kalkulované náklady za návrh vytvorenia webovej stránky	74
Tabuľka 23: Kalkulované náklady za návrh vytvorenia online katalógu.....	76
Tabuľka 24: Kalkulované náklady za návrh vytvorenia e-shopu	77
Tabuľka 25: Kalkulované náklady za návrh školenia personálu	79
Tabuľka 26: Celkové náklady za návrhy	79
Tabuľka 27: Odhady nárastu predajov po implementovaní návrhov.....	80
Tabuľka 28: Časový harmonogram implementácie návrhov.....	81

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

Graf 1: Vývoj HDP v České Republice 2004-2020	36
Graf 2: Počet e-shopov v ČR.....	37
Graf 3: Obrat e-commerce v mld. Kč	38
Graf 4: Počet aktivních podniků CZ-NACE 46.4	40
Graf 5: Čistý obrat v mil. Kč CZ-NACE 46.4	41
Graf 6: Počet aktivních podniků CZ-NACE 47.71	42